



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de Ingeniera
en Negocios Internacionales**

**Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de
Importaciones de la Empresa StarMotors S.A., ubicada en el Cantón
Quito, Provincia de Pichincha, en el Período 2015 – 2020**

Autora: Silvana Elizabeth Román Bastidas

Director: Mgs. Jhon Rosado

Quito, Septiembre 2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Magister **Jhon Fremio Rosado Varela**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL PROCESO DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA STARMOTORS S.A., UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERÍODO 2015 – 2020” de la estudiante **Silvana Elizabeth Román Bastidas**, alumna de Ingeniería en Negocios Internacionales, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, septiembre del 2016

EL TUTOR



Mgs. Jhon Rosado V.

C.I. 130732403-6

AUTORÍA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Yo, Silvana Elizabeth Román Bastidas, declaro que el trabajo de investigación denominado: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL PROCESO DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA STARMOTORS S.A., UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERÍODO 2015 – 2020 es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador sin restricción de ningún género o especial.

Quito, septiembre del 2016

LA AUTORA



Silvana E. Román Bastidas

C.I. 171852806-8

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo primeramente a Dios, por todas las cosas que me regala día a día, por la fortaleza que me ha dado en los momentos más difíciles y cuando creí que no podría alcanzar este sueño, que hoy lo veo hecho realidad.

Y a mis padres Carlos y Cecilia, no tengo manera de agradecerles todo lo que han hecho por mí durante todos estos años, gracias por la vida que me han dado, por su amor incondicional, por los valores que me han inculcado siempre, por enseñarme que todo lo que me preponga hacer lo voy a conseguir, por no dejarme caer y llorar conmigo cuando creía que no iba a alcanzar mis objetivos, por las malas noches, por soportar mis enojos, por esos abrazos cuando más lo he necesitado.

Los amo... Este título es por ustedes!!!

Silvana

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Internacional del Ecuador y a todos mis profesores, por contribuir con mi formación profesional y brindarme la oportunidad de continuar superándome a mí mismo, siempre con miras a la excelencia y la calidad.

Al Mgs. Jhon Rosado V., por su valiosa colaboración y dirección durante la elaboración de este Proyecto.

A la empresa StarMotors S.A., por todas las facilidades prestadas para el desarrollo de esta investigación.

A mis tíos Luis y Sole, gracias de todo corazón por toda su ayuda no solo en la elaboración de este trabajo, sino también por su apoyo y su amor, por siempre tratarme como su hija.

A mis abuelitos, Sarita y Panchito que desde el cielo sé que me guían y me protegen. A mi abuelita Susana por todo el amor que he recibido siempre, por sus oraciones, consejos y bendiciones.

A mis herman@s, por ser mis mejores amig@s, por apoyarme en todo lo que me he propuesto, por esa palabra de aliento cuando más lo he necesitado, los amo mucho. A mis cuñad@s gracias por su apoyo, y a mis sobrin@s que son la alegría de mi vida, gracias por existir y por darme la dicha de compartir con ustedes cada etapa de sus vidas.

A todos mi más sincero agradecimiento...

Silvana

Índice General de Contenidos

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
Índice General de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas	xii
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Anexos.....	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Antecedentes Empresariales	1
1.1.2. Contextualización e Identificación del Problema	2
1.1.3. Diagrama de Causa Efecto de Ishikawa	3
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Temporal.....	4
1.2.2. Espacial.....	4
1.2.3. Contenido.....	5
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.5. OBJETIVOS	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.7. BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA	8
1.8. MARCO REFERENCIAL	9
1.8.1. Marco Teórico	9

1.8.1.1.	Antecedentes de la Investigación.....	9
1.8.1.2.	Negociación Internacional.....	10
1.8.1.3.	Logística Internacional	12
1.8.1.4.	Logística Nacional.....	13
1.8.1.5.	Proceso Logístico.....	14
1.8.1.6.	Importaciones en el Ecuador.....	16
1.8.1.7.	Regímenes de Importación	18
1.8.1.8.	Restricciones para las Importaciones	20
1.8.2.	Marco Conceptual	23
1.8.3.	Marco Legal	26
1.8.3.1.	Principales Disposiciones que regulan las importaciones de repuestos y vehículos en el Ecuador.	26
CAPÍTULO II	32
2.	DISEÑO METODOLÓGICO	32
2.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
2.1.1.	Diseño de Investigación	32
2.1.2.	Métodos de Investigación.....	33
2.1.2.1.	Método Inductivo.....	33
2.1.2.2.	Método Deductivo	33
2.1.3.	Fuentes de Investigación	34
2.1.3.1.	Fuentes Primarias	34
2.1.3.2.	Fuentes Secundarias	34
2.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
2.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	36
2.3.1.	Técnicas.....	36
2.3.1.1.	Encuestas	36
2.3.1.2.	Observación	37
2.3.2.	Instrumentos	37
2.4.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	37
2.5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
2.5.1.	Análisis Univariar, Bivariar y Multivariar de las encuestas aplicadas al personal de la empresa StarMotors S.A.....	38

2.5.1.1.	Hoja de Hallazgos de las Encuestas aplicadas al Personal de StarMotors S.A.....	49
2.5.2.	Análisis Univariar, Bivariar y Multivariar de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa StarMotors S.A.	50
2.5.2.1.	Hoja de Hallazgos de las Encuestas aplicadas a los Clientes de StarMotors S.A.....	60
CAPÍTULO III		61
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL – ESTRATÉGICO.....	61
3.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	61
3.1.1.	Nombre Comercial de la Empresa	62
3.1.2.	Actividad Comercial de la Empresa	63
3.2.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	63
3.2.1.	Principios.....	63
3.2.2.	Valores.....	63
3.2.3.	Misión.....	63
3.2.4.	Visión	64
3.2.5.	Objetivos	64
3.2.6.	Políticas.....	65
3.2.7.	Responsabilidad Social.....	66
3.2.8.	Portafolio de Productos y Servicios.....	67
3.2.8.1.	Productos.....	67
3.2.8.2.	Servicios.....	69
3.3.	ENTORNO EXTERNO	71
3.3.1.	Macroambiente	71
3.3.1.1.	Factor Político	72
3.3.1.2.	Factor Económico	73
3.3.1.3.	Factor Social	82
3.3.1.4.	Factor Tecnológico.....	84
3.3.2.	Microambiente.....	86
3.3.2.1.	Clientes	87
3.3.2.2.	Productos Sustitutos	90
3.3.2.3.	Proveedores.....	91
3.3.2.4.	Competidores Potenciales	93

3.3.2.5.	Rivalidad en la Industria	94
3.3.2.6.	Perfil de Oportunidades y Amenazas	96
3.4.	ENTORNO INTERNO	101
3.4.1.	Capacidad Administrativa	101
3.4.2.	Capacidad Productiva	105
3.4.3.	Capacidad Financiera	115
3.4.4.	Capacidad del Talento Humano	118
3.4.5.	Perfil de Capacidad Interna	120
3.5.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	122
3.5.1.	Análisis FODA	122
3.5.2.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos	124
3.5.3.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos	125
3.5.4.	Matriz de Aprovechabilidad	127
3.5.5.	Matriz de Vulnerabilidad	128
3.5.6.	Situación de la Empresa StarMotors S.A., y Estrategias a formular. .	131
3.5.7.	Matriz de Estrategias Cruzadas	133
3.5.7.1.	Estrategias FO	137
3.5.7.2.	Estrategias DO	137
3.5.7.3.	Estrategias FA	138
3.5.7.4.	Estrategias DA	139
CAPÍTULO IV		141
4.	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL PROCESO DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA STARMOTORS S.A.....	141
4.1.	FASE I: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIONES.....	141
4.2.	FASE II: ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	154
4.2.1.	Problemas Detectados en el Proceso de Importaciones.....	155
4.2.2.	Problemas Detectados en la Gestión Logística.....	157
4.2.2.1.	Problemas Detectados en la Función Compras	157
4.2.2.2.	Problemas Detectados en la Función Almacenaje	159
4.2.2.3.	Problemas Detectados en la Función de Inventarios	161
4.2.3.	Matriz de Priorización de Problemas.....	163
4.2.4.	Identificación de los problemas más relevantes	164

4.3. FASE III: DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE IMPORTACIONES	165
4.3.1. Identificación y Diseño de los Macro-procesos, Subprocesos y Actividades.....	166
4.3.1.1. Cadena de Valor	166
4.3.1.2. Mapa de Procesos	168
4.3.2. Despliegue del Proceso de Importaciones y Logística	170
4.3.3. Inventario del Proceso de Importaciones y Gestión Logística.....	170
4.4. FASE IV: ESTRATEGIAS A UTILIZARSE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	171
4.4.1. Estrategia I: Diseño e Implementación de Procesos.....	173
4.4.1.1. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Importaciones.....	174
4.4.1.2. Hoja de Mejoramiento de la Función Compras	180
4.4.1.3. Hoja de Mejoramiento de la Función Almacenaje	186
4.4.1.4. Hoja de Mejoramiento de la Función de Inventarios	191
4.4.1.5. Justificación de la Estrategia.....	195
4.4.2. Estrategia II: Establecer Convenios con Proveedores	195
4.4.2.1. Justificación de la Estrategia.....	195
4.4.3. Estrategia III: Planificación de las Importaciones	196
4.4.3.1. Justificación de la Estrategia.....	196
4.4.4. Estrategia IV: Capacitación del Personal	196
4.4.4.1. Justificación de la Estrategia.....	197
4.4.5. Estrategia V: Establecer niveles de Aprobación para las compras	198
4.4.5.1. Justificación de la Estrategia.....	198
4.4.6. Estrategia VI: Cubrir Vacantes	198
4.4.6.1. Justificación de la Estrategia.....	199
4.4.7. Estrategia VII: Implementación de un Sistema de Despachos.....	199
4.4.7.1. Justificación de la Estrategia.....	199
4.4.8. Estrategia VIII: Establecer una codificación universal para la mercadería	200
4.4.8.1. Justificación de la Estrategia.....	200
4.4.9. Estrategia IX: Establecer Políticas para Control de Inventarios	200
4.4.9.1. Justificación de la Estrategia.....	201

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	202
5.1.	CONCLUSIONES.....	202
5.2.	RECOMENDACIONES	204
	BIBLIOGRAFÍA	205
	ANEXOS	210

Índice de Tablas

Tabla 1. Importaciones por Uso o Destino Económico (Millones de dólares FOB)	16
Tabla 2. Importación de Vehículos (en Unidades)	17
Tabla 3. Importación de Partes y Accesorios de Vehículos Automóviles (en Toneladas)	17
Tabla 4. Descripción Subpartidas Arancelarias Art. 1 Resolución 066	27
Tabla 5. Descripción Subpartidas Arancelarias Art. 1 Resolución 009	30
Tabla 6. Datos para la Muestra	35
Tabla 7. Balanza Comercial (Valor USD FOB en millones)	74
Tabla 8. Variación del P.I.B.	76
Tabla 9. Inflación	78
Tabla 10. Tasa de Interés Activa	80
Tabla 11. Tasa de Interés Pasiva	81
Tabla 12. Empleo, Subempleo y Desempleo	83
Tabla 13. Principales Clientes de StarMotors S.A.	88
Tabla 14. Principales Proveedores de StarMotors S.A.	92
Tabla 15. Principales Competidores de la Empresa StarMotors S.A.	95
Tabla 16. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	97
Tabla 17. Capacidad Productiva de Starmotors S.A. (Unidades)	105
Tabla 18. Capacidad Productiva de StarMotors S.A. (USD)	106
Tabla 19. Indicadores Financieros de StarMotors S.A.	116
Tabla 20. Personal de Colaboradores de StarMotors S.A.	119
Tabla 21. Perfil de Capacidad Interna (PCI)	121
Tabla 22. Matriz FODA	123
Tabla 23. Matriz de Evaluación de los Factores Externos	125
Tabla 24. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	126
Tabla 25. Matriz de Aprovechabilidad	128
Tabla 26. Matriz de Vulnerabilidad	129
Tabla 27. Matriz de Estrategias Cruzadas	134
Tabla 28. Matriz de Priorización de Problemas	163

Tabla 29. Problemas más Relevantes del Proceso de Importación y Gestión Logística	165
Tabla 30. Inventario del Proceso Gestión de Importaciones y Logística	171
Tabla 31. Estrategias a Utilizarse para la Implementación de la Propuesta.....	172

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.....	3
Figura 2. Proceso Logístico.....	14
Figura 3. Importación de Vehículos.....	17
Figura 4. Ubicación de StarMotors Quito	62
Figura 5. Portafolio de Vehículos Livianos Comercializados por StarMotors S.A.	67
Figura 6. Portafolio de Vehículos Comerciales vendidos por StarMotors S.A.	68
Figura 7. Marcas Comercializadas por StarMotors S.A.....	69
Figura 8. Bodega Principal de Repuestos StarMotors S.A. ubicada en Quito	69
Figura 9. Taller de Vehículos de StarMotors S.A. ubicado en Quito	70
Figura 10. Taller Móvil de StarMotors S.A.....	70
Figura 11. Balanza Comercial (Valor USD FOB en millones).....	75
Figura 12. Evolución del P.I.B.	77
Figura 13. Inflación.....	78
Figura 14. Tasa de Interés Activa.....	80
Figura 15. Tasa de Interés Pasiva.....	82
Figura 16. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	86
Figura 17. Organigrama Estructural de la Empresa StarMotors S.A.	103
Figura 18. Diagrama de Flujo Venta de Repuestos.....	107
Figura 19. Diagrama de Flujo Servicio de Post-venta	110
Figura 20. Diagrama de Flujo Venta de Vehículos	113
Figura 21. Situación de la Empresa StarMotors S.A.	132
Figura 22. Diagrama Actual del Proceso de Importaciones	142
Figura 23. Diagrama Actual de la Función Compras.....	146
Figura 24. Diagrama Actual de la Función de Almacenaje.....	149
Figura 25. Diagrama Actual de la Función de Inventarios.....	152
Figura 26. Diagrama Causa – Efecto del Proceso de Importaciones	156
Figura 27. Diagrama Causa – Efecto de la Función de Compras	158
Figura 28. Diagrama Causa – Efecto de la Función de Almacenaje	160
Figura 29. Diagrama Causa – Efecto de la Función de Inventarios	162
Figura 30. Cadena de Valor de la Empresa StarMotors S.A.	167
Figura 31. Mapa de Procesos de la Empresa StarMotors S.A.	168

Figura 32. Despliegue del Proceso de Importaciones y Logística	170
Figura 33. Inventario del Proceso de Importaciones y Logística	171

Índice de Anexos

Anexo 1. Mapa de Ubicación Referencial vía Satélite.....	211
Anexo 2. Formato de Encuestas	212

RESUMEN

La mejora continua es uno de los aspectos que ha tomado más fuerza en los últimos años en el ámbito empresarial, debido a que las ofertas de productos y servicios van en aumento, por lo que es indispensable que las organizaciones mejoren sus procesos y creen ventajas competitivas que les permitan posicionarse, mantenerse e incrementar su participación en el mercado.

El desarrollo del presente Proyecto consistió en proponer una herramienta de mejoramiento que permita a la empresa StarMotors S.A. desenvolverse de manera más eficiente en el mercado automotriz. Para determinar las fortalezas y debilidades de la compañía, se realizó la observación directa y la obtención de información por medio de fuentes internas y externas, permitiendo de esta manera realizar un análisis integral de las falencias y las oportunidades de mejora que beneficiarán no solo a sus clientes externos, sino también a los internos, los mismos que tendrán un instrumento que les permita realizar sus labores diarias de forma más precisa y con pleno conocimiento de las mismas.

Palabras Claves: Plan de Mejoramiento, Gestión Logística, Proceso, Importaciones.

ABSTRACT

Continuous improvement is one of the aspects that have taken more strength in recent years in business because offers products and services are increasing, so it is essential that organizations improve their processes and create competitive advantages enabling them to position, keep and increase market share.

The development of this project was to propose an improvement tool that enables the company StarMotors S.A., to function more efficiently in the automotive market. To determine the strengths and weaknesses of the company, direct observation and information gathering was done through internal and external sources, thus allowing a comprehensive analysis of the shortcomings and opportunities for improvement that will benefit not only their external customers but also internally, the same as an instrument that will allow them to perform their daily tasks more accurately and with full knowledge of them.

KEYWORDS: Improvement Plan, Logistics Management, Process, Imports.

INTRODUCCIÓN

Las restricciones impuestas en los últimos años por el Gobierno actual, han ocasionado demoras e incremento en los costos para la importación de repuestos y vehículos, por lo que se presentó la necesidad de elaborar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A., que permita a la compañía desenvolverse de una manera más eficiente y optimizando sus recursos.

El desarrollo del presente proyecto se lo ha estructurado en cinco capítulos que comprenden los siguientes aspectos:

Capítulo I se detallan las Generalidades del Tema, es decir, una explicación del problema planteado, los objetivos del estudio, el marco referencial; el cual sustenta la justificación teórica, conceptual y legal.

Capítulo II presenta el Diseño Metodológico utilizado en el desarrollo del trabajo de investigación.

Capítulo III muestra el Análisis Situacional de StarMotors S.A., donde se da a conocer la actividad comercial de la empresa, así como las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas determinadas a través del Análisis FODA y otras matrices que permitieron establecer los factores de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad.

Capítulo IV describe la propuesta del Proyecto presentado, donde se detalla la situación actual del Proceso de Importaciones, así como las estrategias de mejora que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

Capítulo V finalmente presenta las conclusiones y recomendaciones que la autora establece durante la elaboración y culminación del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes Empresariales

La empresa StarMotors S.A. inició sus actividades económicas en octubre del 2005, con la comercialización de vehículos, venta de repuestos automotrices y servicio de post-venta, entre otras, afines al giro del negocio.

Actualmente la empresa comercializa vehículos y repuestos de las siguientes marcas:

- Volkswagen
- MAN
- Hyundai
- JoyLong
- Kia; y
- Ford

En el servicio de Posventa, adicional a las marcas ya especificadas también se atiende a clientes que poseen vehículos marca Mercedes Benz.

Al ser un concesionario dedicado a la venta de vehículos y repuestos de origen alemán, estadounidense, japonés, entre otros, se vuelve indispensable la importación de estos productos para de esta manera ofrecer no solamente vehículos sino también repuestos originales en la venta de mostrador y para el servicio de taller.

La máxima Autoridad dentro de la empresa es el Ing. Michael Rade en su cargo de Gerente General.

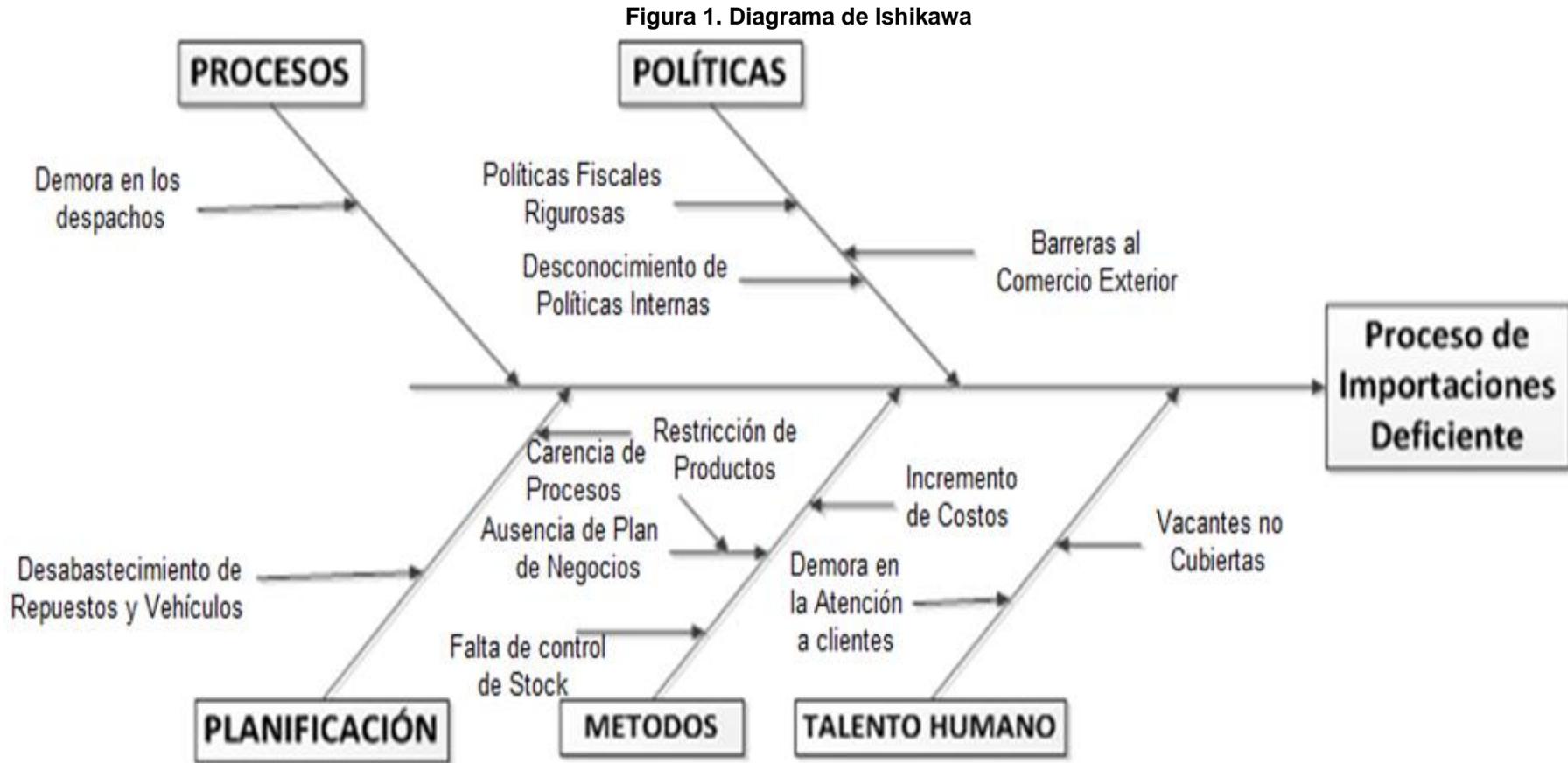
El poseer personal calificado por las diferentes marcas que comercializa la empresa StarMotors S.A., así como equipos de última tecnología, ha permitido que la compañía se posicione en el mercado automotriz, siendo reconocida tanto en el mercado local como internacional.

1.1.2. Contextualización e Identificación del Problema

La disposición del Gobierno Ecuatoriano de asignar cupos y normas técnicas para la importación de algunos productos, entre ellos los vehículos, ckd's y repuestos automotrices, han generado la disminución de las importaciones y por tal motivo se ha producido paulatinamente una demora en las adquisiciones por parte de las empresas, constituyéndose en un problema para estas, al momento de cumplir con los compromisos adquiridos para y con los clientes.

Basado en la preocupación por este problema, se propone la factibilidad de diseñar una propuesta para el mejoramiento de la gestión logística, la misma que permitirá realizar el proceso de importación de forma eficaz y mediante la adquisición directa de fábrica, reduciendo costos y tiempos en la empresa; debido a que, StarMotors S.A. brinda a sus clientes repuestos nuevos, originales y no alternos, entregando así garantía sobre los productos que se venden y colocan en taller; además de garantías de fabricación en los vehículos.

1.1.3. Diagrama de Causa Efecto de Ishikawa



Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo de Ishikawa
Elaborado por: Silvana Román

Principales Causas

- Barreras al comercio exterior.
- Políticas Fiscales.
- Falta de Control de Stock.
- Demoras en despachos.
- Carencia de Procesos.

Principales Efectos

- Restricción de productos.
- Desabastecimiento de repuestos.
- Incremento de costos.
- Demora en la atención de clientes.

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Temporal

La investigación previa a la realización del Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A., se lo realizó en un período aproximado de nueve meses por parte del investigador y con la orientación del tutor asignado; con el fin de ejecutarla en la empresa a partir del último trimestre del año 2016.

1.2.2. Espacial

El Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A., se lo realizó en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito, donde la empresa tiene su Agencia Matriz.

1.2.3. Contenido

El presente Proyecto se orienta al beneficio empresarial de StarMotors S.A., ya que constituye una herramienta que permita mejorar continuamente los procesos de importaciones de tal forma que se dé cumplimiento a las Leyes Ecuatorianas y al mismo tiempo se satisfagan las necesidades de los clientes, lo cual permitirá mejorar su competitividad ante la sociedad, sus ingresos, ambiente laboral y responsabilidad medio ambiental respectivamente.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera un Plan de mejoramiento de la Gestión Logística contribuye a la eficiencia y eficacia en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los principales impactos debido a las restricciones cuantitativas fijadas por el Gobierno Ecuatoriano que ha tenido la empresa StarMotors S.A. en el Proceso de Importaciones?

¿Para qué se requiere realizar un estudio actual del Proceso de Importaciones de la empresa StarMotors S.A.?

¿De qué forma se debe diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística de tal forma que sirva como herramienta de potencialización de las importaciones?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Realizar el diagnóstico del impacto que ha tenido la fijación de cupos y normas técnicas para las importaciones en el Ecuador.
- b) Analizar la situación actual del Proceso de Importaciones de la empresa StarMotors S.A., a fin de determinar las fortalezas y debilidades del mismo; determinando la capacidad operativa del departamento de importaciones en la empresa StarMotors S.A.
- c) Elaborar el Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística, de manera que contribuya a la optimización de recursos en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.

1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el año 2012 el Gobierno Ecuatoriano a través de las Resoluciones No. 65 y 66 impuso nuevas barreras al comercio exterior con el fin de nivelar la balanza comercial. Una de estas normativas fue la restricción cuantitativa anual a la importación de vehículos y ckd's; la vigencia de esta disposición se mantuvo hasta diciembre del 2014, donde se realizó una nueva revisión para la re-asignación de cupos para el Sector Automotriz. De la misma manera con la Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior emitida en noviembre de 2013, se determinó la obligatoriedad de presentar Certificados de Reconocimiento emitidos por varias entidades del Estado; en el caso específico de las partes y

accesorios (repuestos) de vehículos automotores, dicho certificado es otorgado por el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), con el fin de realizar un control previo a las importaciones de productos de varios sectores productivos.

En diciembre del 2014 el Comité de Comercio Exterior emitió la Resolución No. 049 que entró en vigencia a partir del 01 de enero de 2015, asignándose los nuevos cupos para la importación de vehículos y ckd's permaneciendo vigente hasta el 31 de diciembre del 2015, dicha resolución fijó para el año 2015 una reducción de hasta el 45% de los cupos para las importaciones, comparados con los establecidos en el año 2014 para el sector automotor y afines.

Basado en estos antecedentes, la propuesta del Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística, tiene como finalidad optimizar el proceso de Importaciones en la empresa StarMotors S.A., desde las fábricas ubicadas en Alemania, Estados Unidos, Brasil y China hacia el Ecuador, de manera que la empresa pueda importar de forma eficaz, y bajo el cumplimiento de las normativas vigentes disminuir los tiempos para mantener un stock suficiente y cubrir a tiempo las necesidades requeridas por los clientes.

Así también, la demanda de repuestos originales para los vehículos que se comercializan en el Ecuador, ha hecho de éste un mercado ampliamente abierto para las importaciones, considerando que en nuestro país no existen fábricas que tengan como actividad comercial la producción de repuestos automotrices originales, desde este punto de vista se justifica el diseño de un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el proceso de Importaciones en la empresa StarMotors S.A.

1.7. BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA

Los principales beneficiarios con la aplicación del presente Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A., son:

- La Empresa StarMotors S.A., ya que al poseer una Gestión Logística eficiente en el Proceso de Importaciones, le permitirá aprovechar de mejor manera los recursos que posee la empresa y a la vez satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Los Empleados de StarMotors S.A., porque contarán con una directriz que guíe su desenvolvimiento profesional para realizar sus actividades diarias de una forma más eficiente y en un ambiente laboral adecuado.
- La Universidad Internacional del Ecuador en razón de que en sus repositorios se encontrará una tesis que servirá a futuros estudiantes como base de consulta para la realización de un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones.
- La Comunidad, basándose en el Plan Nacional del Buen Vivir, el presente proyecto de investigación se alinea con el objetivo No. 8 que hace referencia a “consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible, que implica ‘colocar al ser humano por encima del capital, lo que representa priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas’” (Senplades, 2013, p.71). De ahí que el beneficio del proyecto para con la comunidad se basa en la obtención de un mejor proceso de importaciones que va a generar a futuro, mejores ingresos tanto para la empresa como para el Estado, así también se generarán fuentes de trabajo, contribuyendo de esta manera a concretar en parte dicho objetivo.

1.8. MARCO REFERENCIAL

1.8.1. Marco Teórico

1.8.1.1. Antecedentes de la Investigación

El presente estudio tiene como objeto desarrollar un Plan de mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A., de manera que permita definir estrategias que reduzcan los tiempos de importación, así como las acciones que se aplicarán en el futuro, de ahí que demanda mencionar otros estudios que han realizado otros investigadores para constatar si lo que se plantea tiene o no validez científica, es así que:

Boraei y Serrano (2007). Planteamiento De La Logística *Lean* en La Cadena De Distribución de Automotores Continental (Quito). Tesis de Grado, Universidad San Francisco de Quito, en cuyos antecedentes del estudio se expone que la logística de partes de vehículos es un mercado muy amplio y complicado que debe considerar varios aspectos para que los productos lleguen en buen estado al lugar y en el tiempo correcto a su destino. La coordinación requiere de espacios físicos y sistemas que apoyen la operación de un proceso que maneja aproximadamente 18000 ítems, haciendo notar que el desafío en este campo es tener la menor cantidad de dinero atado a los inventarios y al mismo tiempo tener la capacidad de responder a los clientes en el primer pedido que realizan. (p.8)

Poniendo de manifiesto que las exigencias han crecido y las empresas deben mejorar sus ventajas competitivas, por lo que es necesario recurrir a la teoría y adaptarla a la realidad de cada una de ellas y así aprovechar las potenciales mejoras en la logística.

Ruiz (2014). Análisis de la restricción a las importaciones de repuestos para vehículos y su incidencia en el sector distribuidor del cantón Milagro, provincia del Guayas. Trabajo de Titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, concluyendo que, siendo que el sector automotriz es muy sensible a las políticas gubernamentales se debe considerar el análisis de la problemática de las importaciones que influye en el alza de precios tanto para el importador como para el consumidor final. Así también el desconocimiento de las nuevas regulaciones podrían afectar a los diferentes importadores, ocasionando incluso el cierre de empresas por una falta de planificación en base a los costos que deben ser considerados en materia de importación. Identificando las restricciones, concluyó que debido a las variaciones en la balanza de pagos, el Gobierno Nacional dispuso la restricción de importaciones de varios productos con el objetivo de controlar la salida de divisas. Dentro de este rango de importadores, el sector automotriz se vio afectado; por la importación de autos a lo que representa al pago de aranceles, el fisco ecuatoriano adquiere una cantidad moderada de ingresos incrementando así su tesoro nacional. (p.76)

De ahí que en la actualidad resulta fundamental para el crecimiento económico de un país la realización de negocios internacionales, entre ellos las importaciones de partes y repuestos automotrices, que en el Ecuador resulta un factor importante para satisfacer los requerimientos de la demanda del mercado de estos productos que no se producen en el país.

En el Ecuador, se ha venido incentivando a la industria automotriz a producir y ensamblar los vehículos, pero muchos de los componentes para ensamblarlos son importados desde el exterior, considerando que no existe la tecnología ni tampoco los recursos para producirlos, de ahí que se hace necesario recurrir a la importación de partes y repuestos específicos para satisfacer la demanda del mercado mediante las empresas dedicadas a este tipo de negocio y su comercialización, y siendo la Empresa StarMotors S.A. parte de este sector, se ve obligado a definir estrategias que en el futuro mejoren la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones.

De ahí que el tema de investigación nace como una urgencia y necesidad de mejorar la gestión logística de la Empresa StarMotors S.A, y que al compararlo con las investigaciones realizadas por otras personas se dice que la misma guarda una relación directa con lo propuesto durante su desarrollo.

1.8.1.2. Negociación Internacional

La negociación internacional incluye aquellos convenios en los cuales las partes que intervienen en el proceso son de diferentes países, es decir, con ellos las empresas buscan acuerdos de comercialización de bienes y servicios con proveedores de distintas localidades del mundo. Para ello utilizan elementos diferentes a los empleados en negociaciones locales, como por ejemplo: el Marco Legal, Entorno Económico y el Entorno Comercial. Así también se toman en cuenta principios fundamentales antes de iniciar una negociación internacional entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Acoger un enfoque de ganar – ganar.

- Tener claridad en las diferencias que se presentan entre una negociación nacional y una internacional.
- Tomar en cuenta los aspectos culturales del país donde se pretende negociar.
- Conocer las técnicas que permiten avanzar en una negociación y cerrar los acuerdos.

Para Daniels, Radebaugh, y Sullivan (2013) el ¿por qué las empresas realizan negocios con empresas del exterior? responde a tres razones por las cuales las organizaciones incursionan en los mercados internacionales, dentro de estas tenemos:

- “Ampliar las ventas.
- Adquisición de Recursos.
- Reducción del Riesgo” (pp.15-16).

Es así que, la empresa StarMotors S.A. realiza la importación de vehículos y repuestos de varios países, por tal motivo el enfoque del estudio se centra en la Adquisición de Recursos, que es el principal motivo por el cual esta empresa realiza negocios con proveedores del exterior.

Según Daniels et al. (2013) la Adquisición de Recursos se realiza porque “los productores y distribuidores buscan productos, servicios, recursos y componentes de países extranjeros – a veces debido a que los insumos nacionales son inadecuados” (pp.15-16), o con el fin de reducir los costos y de esta manera crear ventajas competitivas dentro del mercado en el cuál se desenvuelven.

Por ello el realizar negocios con las empresas fabricantes de productos originales de las marcas que comercializa StarMotors S.A., le permite competir en precios y

calidad con los proveedores locales, e incluso convertirse en distribuidores dentro del país, lo que le genera una reducción de costos y tiempos.

1.8.1.3. Logística Internacional

Lombana, Rozas, Corredor y Silva (2013) definen a la logística como “El proceso de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de cumplir con los requisitos del cliente” (p.263)

Es decir, la Logística Internacional permite que las empresas realicen procesos estratégicos para la adquisición, movilización, almacenamiento y control de inventarios, así como para obtener toda la información necesaria para la importación o exportación de los productos requeridos, permitiendo que las organizaciones sean más eficientes.

En la logística internacional intervienen varios actores, como:

- Los proveedores

- La empresa

- Clientes

- Agentes de Aduana

- El Gobierno

Por lo cual, las empresas que toman la decisión de realizar operaciones para incursionar en estos mercados deben definir estratégicamente su misión, objetivos y estrategias, orientado a establecer el camino a seguir en relación a mejorar sus procesos de negociación.

1.8.1.4. Logística Nacional

Desde siempre, las empresas ecuatorianas han buscado optimizar al máximo sus recursos, y una de las formas más efectivas para hacerlo, ha sido la gestión logística en las organizaciones, no solo en lo referente a importaciones y exportaciones sino también en el control de inventarios, transporte, almacenaje, centros de distribución, servicio al cliente, etc., obteniendo así ventajas competitivas dentro de cada uno de los mercados nacionales.

Bajo esta perspectiva, el Ecuador posee infraestructura Portuaria, Aeroportuaria y Vial, lo que le ha contribuido a acelerar y ofrecer variedad en los servicios logísticos para la desaduanización de mercancías en el caso de las importaciones, así como el envío a diferentes partes del mundo de productos ecuatorianos usando los diferentes medios de transporte (exportaciones).

Para ello utiliza los principales puertos, aeropuertos y vías que permiten el ingreso y salida de mercancías en Ecuador, los mismos que se anotan a continuación:

- Infraestructura Portuaria

- Puerto de Guayaquil, ubicado en la Provincia del Guayas.
- Puerto de Manta, ubicado en la Provincia de Manabí.
- Puerto de Esmeraldas, ubicado en la Provincia de Esmeraldas.
- Puerto Bolívar, ubicado en la Provincia de El Oro.

- Infraestructura Aeroportuaria

- Aeropuerto Mariscal Sucre (Quito).
- Aeropuerto Simón Bolívar (Guayaquil).

➤ Aeropuerto Mariscal Lamar (Cuenca).

▪ Infraestructura Vial

El Gobierno actual ha unido esfuerzos con los gobiernos seccionales de cada una de las provincias para el desarrollo vial de nuestro país, hoy en día contamos con vías terrestres que conectan las diferentes ciudades, aeropuertos y puertos, con un mejoramiento en asfaltado y señalización.

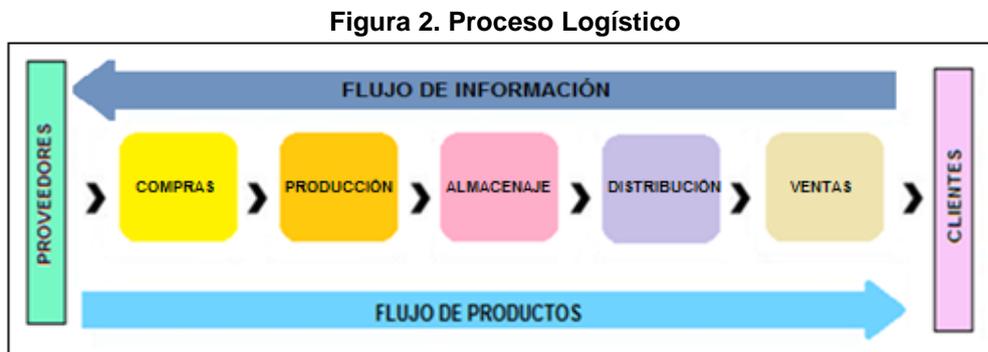
Cabe señalar que el Ecuador está en proceso de desarrollo de uno de los proyectos más ambiciosos de su historia que es la creación del Puerto Manta – Manaos, que permitirá a los diferentes países del mundo transportar su mercadería por medio de esta vía disminuyendo tiempos y costos.

1.8.1.5. Proceso Logístico

Según Casanovas y Cuatrecasas (2003):

La Logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado. (p.17)

Por tanto constituye un sistema que dirige y controla el proceso de traslado de la mercancía desde su origen hasta su destino, como se puede observar en la siguiente figura:



Fuente: Negocios Internacionales Fundamentos y estrategias – Lombaña Coy Jahir.

Estos procesos logísticos guardan relación directa con todos los movimientos de materiales y/o de mercaderías; y en el caso de las empresas de servicios, con la preparación y prestación de dichos servicios. Mediante este proceso se busca cumplir al máximo con las necesidades de los clientes, con los menores costos operativos.

Bajo este concepto, se puede decir que el objetivo de la empresa StarMotors S.A., al proponer una gestión logística eficiente, es lograr que los productos y servicios que se ofrecen a los clientes se suministren en el momento y en el lugar preciso, creando de esta manera ventajas comparativas dentro del mercado automotriz.

De acuerdo a lo expuesto por Casanovas y Cuatrecasas (2003) “las actividades logísticas dentro de la empresa se centran en tres tipos de procesos básicos:

- Proceso de aprovisionamiento, gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que se tengan” (p.18)

De ahí que en esta fase se debe seleccionar a los proveedores tomando en cuenta los precios, pero también se deben considerar aspectos como: plazo de entrega, garantía, formas de pago, entre otros.

- “Proceso de producción, gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas” (p.18)

Por lo tanto, la proyección de ventas y los estudios de mercado constituyen puntos de referencia que le permiten a la empresa conocer sus niveles de producción.

- “Proceso de distribución, gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo” (p.18)

Es decir:

Las técnicas logísticas en el proceso de aprovisionamiento y en el proceso de distribución son muy similares y lo que pretende la logística empresarial es integrarlas y darles así un alto grado de flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas del mercado. (p.18)

1.8.1.6. Importaciones en el Ecuador

De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2016) durante los años 2010 al 2014, existió un incremento en las importaciones que realizaba el Ecuador, siendo las materias primas las de mayor demanda de nuestro país.

Tabla 1. Importaciones por Uso o Destino Económico (Millones de dólares FOB)

Periodo	Bienes de Consumo	Combustibles y Lubricantes	Materias Primas	Bienes de Capital	Diversos	Ajustes	TOTAL IMPORTACIONES
2012	4,989.10	5,441.30	7,290.90	6,418.10	42.20	23.80	24,205.40
2013	5,230.40	5,927.40	7,829.20	6,778.00	61.70	62.10	25,888.80
2014	5,217.80	6,417.40	8,079.70	6,648.10	55.70	26.10	26,444.80
2015	4,219.70	3,944.80	6,880.10	5,342.70	57.50	13.40	20,458.20
Totales	19,657.00	21,730.90	30,079.90	25,186.90	217.10	125.40	96,997.20

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

Sin embargo el año 2015 cerró con un total de importaciones de USD 20.458.20 millones, valor inferior al reportado en el año 2014 con una reducción del 22.6%, esto como consecuencia de las diferentes restricciones determinadas por el Gobierno del Econ. Rafael Correa con el fin de equilibrar la Balanza Comercial y fomentar el consumo de la producción nacional.

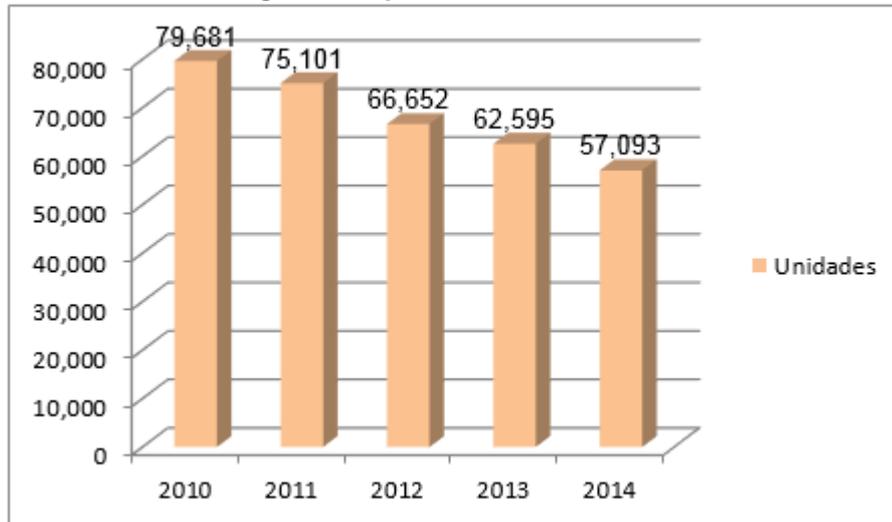
En el caso específico de la importación de vehículos y repuestos automotrices durante los años 2010 al 2014, existió un descenso en las importaciones que realizaba el Ecuador como se observa en la tabla y figura adjuntas.

Tabla 2. Importación de Vehículos (en Unidades)

	2010	2011	2012	2013	2014
Unidades	79.681	75.101	66.652	62.595	57.093
Variación		-4.58	-8.449	-4.057	-5.502
Reducción		-6%	-11%	-6%	-9%

Fuente: Anuarios-AEAE
Elaborado por: Silvana Román

Figura 3. Importación de Vehículos



Fuente: Anuarios-AEAE
Elaborado por: Silvana Román

En lo que se refiere a la importación de partes y accesorios durante los años 2011 al 2014, existió un incremento en las importaciones que realizaba el Ecuador, sin embargo en el año 2015 las importaciones de estos productos disminuyen en un 9.91% debido al incremento de requisitos y políticas no arancelarias, según se observa en la siguiente tabla:

Tabla 3. Importación de Partes y Accesorios de Vehículos Automóviles (en Toneladas)

	2011	2012	2013	2014	2015
Toneladas	36,897.84	37,109.05	37,125.43	39,707.93	36,127.38
Variación		211.21	16.38	2,582.50	-3,580.55
% Variación		0.57%	0.04%	6.50%	-9.91%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

Cabe resaltar que ningún país puede mantener su economía con una total restricción de las importaciones, en el mundo actual, donde la apertura de las fronteras ha incrementado los intercambios comerciales y ha fomentado los

acuerdos entre países, es necesario que cada país exporte los productos que sobresalen de su producción nacional e importen los que carecen en la misma.

1.8.1.7. Regímenes de Importación

El régimen de importación constituye un régimen aduanero en el cual, las mercancías importadas que vienen desde el exterior o zona franca pueden transitar con libertad en el país, previo el pago de los aranceles y el cumplimiento de las obligaciones y formalidades aduaneras obligatorias.

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2015) “se conoce como Regímenes Aduaneros al tratamiento aplicable a las mercancías, que es solicitado por el declarante, de acuerdo a la legislación aduanera vigente”.

La Asamblea Nacional (2010) aprobó el Código Orgánico de la Producción (COPCI), que de acuerdo a su Capítulo VII, Sección I, establece textualmente los siguientes Regímenes de Importación:

En el Art. 147 del COPCI define a la Importación para el consumo como:

El régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras. (p.29)

El Art. 148 del mismo código define a la Admisión temporal para reexportación en el mismo estado como:

El régimen aduanero que permite la introducción al territorio aduanero de determinadas mercancías importadas, para ser utilizadas en un fin determinado, con suspensión total o parcial del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos, con excepción de la depreciación normal originada por el uso que se haya hecho de las mismas, para ser reexportadas en un plazo determinado sin experimentar modificación alguna, según se determine en el reglamento. (p.29)

El COPCI en su Art. 149 define al Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo como:

El régimen aduanero que permite el ingreso al territorio aduanero ecuatoriano, con suspensión del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables, de mercancías destinadas a ser exportadas luego de haber sido sometidas a una operación de perfeccionamiento, bajo la forma de productos compensadores.

Podrán autorizarse instalaciones industriales, que al amparo de una garantía general, operen habitualmente bajo este régimen, cumpliendo con los requisitos previstos en el reglamento al presente Código.

Los productos compensadores que se obtengan aplicando este régimen podrán ser objeto de cambio de régimen a importación para el consumo, pagando tributos sobre el componente importado de dicho producto compensador. (p.29)

El Art. 150 del COPCI define a la Reposición de mercancías con franquicia arancelaria como:

Régimen aduanero que permite importar, con exoneración de los derechos e impuestos a la importación y recargos con excepción de las tasas aplicables, mercancías idénticas o similares por su especie, calidad y sus características técnicas, a las que estando en libre circulación, hayan sido utilizadas para obtener las mercancías exportadas previamente con carácter definitivo. (p.29)

En el Art. 151 del mismo código define a la Transformación bajo control aduanero como:

El régimen aduanero que permite introducir en el territorio aduanero mercancías para someterlas a operaciones que modifiquen su especie o estado, con suspensión del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables, para la posterior importación para el consumo de los productos resultantes obtenidos de esas operaciones, con la aplicación de los derechos e impuestos a la importación y recargos que les correspondan con arreglo a la naturaleza arancelaria del producto terminado. (p.29)

El COPCI en el Art. 152 define al Depósito aduanero como “Régimen aduanero según el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado bajo el control de la aduana en un lugar habilitado y reconocido para esta finalidad, sin el pago de los derechos e impuestos y recargos aplicables”. (p.30)

El último Régimen de Importación definido en el Art. 153 del COPCI, define a la Reimportación en el mismo estado como:

Régimen aduanero que permite la importación para el consumo con exoneración de los derechos e impuestos a la importación, recargos aplicables de las mercancías que han sido exportadas, a condición que no hayan sido sometidas a ninguna transformación, elaboración o reparación en el extranjero y a condición que todas las sumas exigibles en razón de un reembolso o de una devolución, de una exoneración condicional de derechos e impuestos o de toda subvención u otro monto concedido en el momento de la exportación, se hayan pagado. (p.30)

Es decir, los regímenes constituyen un conjunto de operaciones que están relacionados con un destino aduanero específico de una mercancía de acuerdo con la declaración presentada por el interesado en la aduana. Por lo tanto, al momento de realizar importaciones, las empresas se deben apoyar en la normativa legal vigente en el país a fin de evitar los problemas que ello les puede ocasionar.

1.8.1.8. Restricciones para las Importaciones

Las restricciones constituyen las reglamentaciones nacionales y sus efectos comerciales a nivel internacional, de ahí que, los gobiernos intervienen en el comercio para lograr objetivos económicos, sociales o políticos. Los funcionarios aplican políticas de comercio que suponen ser la mejor oportunidad para beneficiar a su país y a sus ciudadanos.

Para Daniels et al. (2013):

Las propuestas sobre regulaciones al comercio a menudo desatan intensos debates entre los grupos de interés (...). El gobierno debe proteger a una industria emergente de la competencia extranjera al garantizarle una gran participación en el mercado local hasta que pueda competir por sí misma. (p.261)

Dichas restricciones buscan limitar las importaciones indirectamente, se dan en base a reglamentos de calidad, normas de etiquetado, entre otros, para restringir el ingreso de productos extranjeros, con la finalidad de intentar reducir el déficit comercial e incentivar el desarrollo interno del país.

➤ Barreras Arancelarias

Para Proecuador (s.f.) las barreras arancelarias son:

Tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de las mercancías. Tienen como fin impedir o desalentar el ingreso a un país, dado por medio del establecimiento de derechos a la importación.

Según Hill (2007) el Arancel es:

Un impuesto a las importaciones (o a las exportaciones). Los aranceles son de dos clases: los aranceles específicos se cobran como cargo fijo por cada unidad de un bien importado. Los aranceles ad-valorem se determinan como proporción del valor del artículo importado. (p.203)

Es decir, las barreras arancelarias son impuestos que pagan los importadores o exportadores para el ingreso o salida de las mercaderías. Estas barreras han sido creadas con el propósito de proteger las industrias nacionales o equilibrar las balanzas comerciales de los países.

➤ Barreras No Arancelarias

Según artículo publicado por Proecuador (s.f.) en relación a las Barreras No Arancelarias, se dice que “se refiere a las disposiciones gubernamentales que obstruyen el ingreso libre de mercancías a un país determinado, poniendo requisitos de ingreso a los productos o servicios como determinadas reglas o ciertas características”. Existen dos tipos de barreras no arancelarias las mismas que se detallan a continuación.

Barreras Sanitarias

“Proponen evitar el ingreso a un país de aquellas mercancías que puedan dañar la salud de la población debido al posible contenido de elementos nocivos de tipo físico, químico o biológico” (Proecuador, s.f.)

Por lo tanto, este tipo de barreras lo que hace es proteger a un país del ingreso de plagas y/o enfermedades agrícolas, salvaguardando su patrimonio fitosanitario, el cual es un requisito esencial para acceder a los diferentes mercados internacionales, para ello se fiscalizan la entrada y salida de los productos de origen animal, vegetal, flora, fauna, forestal y conservas tanto vegetales como animales de un país.

Barreras Técnicas

“Se refieren a los requisitos que debe reunir determinado producto en cuanto a su estructura general y componentes para que pueda ingresar a un determinado mercado” (Proecuador, s.f.). Es decir, las barreras técnicas son requisitos diferentes a los aranceles que son impuestos por los países a los productos extranjeros, con la finalidad de proteger ciertos sectores de la industria.

➤ Barreras Proteccionistas

Según Proecuador (s.f.) “son obstáculos al comercio internacional que imponen los gobiernos asignándoles cuotas de importación, boicot, bloqueo y embargo”.

Para Hill (2007) una cuota de importación “es una restricción directa a la cantidad de un bien que puede importarse a un país” (p.205)

Por lo tanto, las barreras proteccionistas son instrumentos que se los utilizan generalmente como freno a las importaciones como medida de defensa comercial, por la introducción de productos que llegan al país a alterar su mercado nacional.

1.8.2. Marco Conceptual

En el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizaron términos de referencia como:

- Aduana del Ecuador.- El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Es parte activa del que hacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011)
- Aspectos Culturales.- Según Taylor los aspectos culturales son “el todo complejo que incluye conocimientos, ideas, arte, moral, leyes, costumbres y otras características que adquiere un hombre como miembro de la sociedad. (Hill, 2007, p.90)
- Barreras al Comercio Exterior.- Son reglas burocráticas que dificultan la entrada de las importaciones a un país. (Hill, 2007, p.207)
- CKD.- Completamente desarmado, expresión usada en comercio internacional para expresar que viene en un kit (juego) el total de partes y piezas para armar completamente un vehículo. (ARANCELAR, s.f.)
- Comercio Exterior.- Es el intercambio de bienes y servicios que se realiza entre dos o más países al vender (exportar) y comprar (importar). (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia, 2011)
- Cupos de Importación.- Son restricciones directas a la cantidad de bienes que pueden ser importados a un país. (Hill, 2007, p.205)
- Entorno General.- Trata los factores externos que ejercen influencia en las empresas y que no pueden ser controlados por las mismas. Dentro de estos factores se encuentran: Económicos, Socioculturales, Políticos, Legales,

Tecnológicos y Propios de cada sector. (Empresa e Iniciativa Emprendedora, 2011)

- Entorno Específico.- Son los factores que se encuentran cerca de las empresas o del sector en cual se desarrollan, y por lo tanto reciben su influencia de forma directa. Entre estos tenemos: La competencia, Clientes, y Proveedores. (Empresa e Iniciativa Emprendedora, 2011)
- Gestión Logística.- Son procesos administrativos que permiten gestionar y dirigir el manejo de las mercaderías, por lo tanto es una estrategia que mejorará de forma integral el cubrir las necesidades de los clientes y los costos de las empresas. (Gestión Logística SENA, 2010)
- Globalización.- Se refiere al cambio hacia una economía mundial más integrada en los aspectos políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos. (Significados, 2013)
- Importación.- Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del Régimen de Importación al que se haya declarado. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011)
- Leyes.- Son reglas o normas dictadas por las autoridades competentes, exigen o prohíben algo basándose en la justicia y para el bien de la sociedad. (Definición De, 2008)
- Marco Legal.- Es aquel que proporciona las bases sobre las cuáles las organizaciones construyen y determinan el alcance y la naturaleza de la participación política. (Definiciones De, 2010)
- MIPRO.- Es el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, encargado del desarrollo del sector productivo industrial y artesanal que incentivan la

inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios. (Ministerio de Industrias y Productividad, s.f.)

- Normativas.- Es el conjunto de reglas que organizan a las instituciones o sociedades. Las normativas permiten la convivencia y facilitan la cooperación social en varios aspectos. (Definición, s.f.)
- Políticas Gubernamentales.- Son las acciones que un gobierno promueve para resolver las necesidades de la población. (EUMED, 2009)
- Postventa.- Es el servicio que se brinda a los clientes después de adquirir un producto o servicio, su objetivo es establecer un compromiso con el cliente que trascienda al momento de la compra. (Definición De, 2008)
- Proveedores.- Son aquellos que proveen o abastecen de bienes o servicios a otros. (De Conceptos.com, 2015)
- Repuestos.- Son piezas instaladas en equipos o maquinarias en sustitución de otras semejantes para mantener la continuidad operativa del mismo. (Ingeniería y Mantenimientos Atenas, 2010)
- Riesgos Políticos.- Son las probabilidades de que las fuerzas políticas provoquen cambios drásticos en el entorno comercial de un país. (Hill, 2007, p.79)
- Sector Automotriz.- Se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. (SOFOS, 2013)

1.8.3. Marco Legal

1.8.3.1. Principales Disposiciones que regulan las importaciones de repuestos y vehículos en el Ecuador.

Entre las Principales Disposiciones que regulan las importaciones de vehículos y ckd's en el Ecuador, se mencionan las siguientes:

El Comité de Comercio Exterior (s.f.) (COMEX) quien a su vez ha dispuesto las siguientes resoluciones con el fin de controlar las importaciones de vehículos y ckd's que realizan las empresas Ecuatorianas o domiciliadas en este país.

Resolución 065 adoptada en sesión llevada a cabo el 11 de junio de 2012, y publicada en el Suplemento del Registro Oficial 730 del 22 de junio de 2012.

Artículo 1.- se establece una restricción cuantitativa de importación para CKD's de vehículos, clasificados en las subpartidas: 8703239080, 8704311080, 8704211080, 8703229080, 8703231080, 8703210080, 8703900080, 8703331080, 8703329080, 8703900092, 8703339080, 8703221080, 8703249080, 8703241080, 8704900092, 8703311080, 8706009180, 8703319080, 8703321080, en los términos establecidos en el Anexo I de la presente Resolución. La restricción cuantitativa está fijada por unidades de CKD de vehículos y por valor. De esta manera, los importadores deberán respetar los dos parámetros en forma conjunta para poder nacionalizar sus mercancías.

Resolución 066 adoptada en sesión llevada a cabo el 11 de junio de 2012, y publicada en el Suplemento del Registro Oficial 725 del 15 de junio de 2012.

Artículo 1.- se establece una restricción cuantitativa anual de importación vehículos clasificados en las subpartidas: 8703900091, 8704311090, 8704211090, 8703210090, 8703329090, 8703221090, 8703321090, 8703331090, 8703231090, 8703339090, 8703319090, 8703900099, 8703229090, 8703249090, 8703241090 y 8703239090, en los términos establecidos en el Anexo I de la presente Resolución. La restricción cuantitativa está fijada por unidades de vehículos y por valor. De esta manera, los importadores deberán respetar los dos parámetros en forma conjunta para poder nacionalizar sus mercancías.

En la siguiente tabla se detallan las subpartidas descritas anteriormente:

Tabla 4. Descripción Subpartidas Arancelarias Art. 1 Resolución 066

CAPÍTULO 87	
Vehículos Móviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	
SUBPARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
8702	Vehículos automóviles para transporte de diez o más personas, incluido el conductor
8703	Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para transporte de personas (excepto los de la partida 8702), incluidos los del tipo familiar (<<break>> o <<stationwagon) y los de carreras
87032100	De cilindrada inferior o igual a 1.000 cm ³
8703210080	En CKD
8703210090	Los demás
870322	De cilindrada superior a 1.000 cm ³ pero inferior o igual a 1.500 cm ³
87032210	Con tracción en las cuatro ruedas (4x4, camperos, todoterreno)
8703221080	En CKD
8703221090	Los demás
8703229080	En CKD
8703229090	Los demás
870323	De cilindrada superior a 1.500 cm ³ pero inferior o igual a 3.000 cm ³
87032310	Con tracción en las cuatro ruedas (4x4, camperos, todoterreno)
8703231080	En CKD
8703231090	Los demás
8703239080	En CKD
8703239090	Los demás
870324	De cilindrada superior a 3.000 cm ³
87032410	Con tracción en las cuatro ruedas (4x4, camperos, todoterreno)
8703241080	En CKD
8703241090	Los demás
8703249080	En CKD
8703249090	Los demás
870331	De cilindrada inferior o igual a 1.500 cm ³
87033110	Con tracción en las cuatro ruedas (4x4, camperos, todoterreno)
8703311080	En CKD
8703319080	En CKD
8703319090	Los demás
870332	De cilindrada superior a 1.500 cm ³ pero inferior o igual a 2.500 cm ³
87033210	Con tracción en las cuatro ruedas (4x4, camperos, todoterreno)
8703321080	En CKD
8703321090	Los demás
8703329080	En CKD
8703329090	Los demás
870333	De cilindrada superior a 2.500 cm ³
87033310	Con tracción en las cuatro ruedas (4x4, camperos, todoterreno)
8703331080	En CKD
8703331090	Los demás

Continúa...

8703339080	En CKD
8703339090	Los demás
87039000	Los demás
8703900080	En CKD
8703900091	Vehículos Híbridos
8703900092	Vehículos Híbridos en CKD
8703900099	Los demás
8704	Vehículos automóviles para transporte de mercancías
870421	De peso total con carga máxima inferior o igual a 5 t
87042110	Inferior o igual a 4,537 t
8704211080	En CKD
8704211090	Los demás
870431	De peso total con carga máxima inferior o igual a 5 t
8704311080	En CKD
8704311090	Los demás
8704900092	Vehículos Híbridos en CKD
870600	Chasis de vehículos automóviles de las partidas 8701 a 8705, equipados con su motor
87060091	De vehículos de pesos total con carga máxima superior a 5 t pero inferior o
8706009180	En CKD

Fuente: Registro Oficial N° 859
Elaborado por: Silvana Román

Artículo 6.- se exceptúa de esta medida a las importaciones de vehículos para personas discapacitadas, diplomáticos y funcionarios sujetos a la Ley de Inmidades, Privilegios y Franquicias Diplomáticas, las que realice el Estado y sus instituciones, así como los vehículos que forman parte del PLAN RENOVA.

Los vehículos que se importen a un régimen de perfeccionamiento con fines de exportación, no serán descontados de los cupos asignados, a no ser que luego sean nacionalizados.

Resolución 101 adoptada en sesión llevada a cabo el 07 de enero de 2013, y publicada en el Registro Oficial 873 del 7 de enero de 2013.

Artículo 1.- derogar el artículo 7 de la Resolución N° 77 del COMEX. De esta manera, se ratifican las cuotas asignadas en la Resolución N° 66 del COMEX, para ser aplicadas anualmente mientras esté vigente la restricción cuantitativa de importación de vehículos, de conformidad con el Anexo I de la presente Resolución.

Artículo 2.- disponer al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador renovar automáticamente las cuotas establecidas en el anexo de la presente Resolución, el 1 de enero de cada año, durante el período de vigencia de la referida restricción.

Resolución 049 adoptada en sesión llevada a cabo el 29 de diciembre de 2014, y entró en vigencia a partir del 1 de enero de 2015.

Artículo 1.- prorrogar hasta el 31 de diciembre de 2015, la vigencia de las Resoluciones del COMEX Nos. 65 y 66 del año 2012, y 011-2014, así como de sus respectivas reformas, de conformidad con los Anexos 1 y 2 de la presente Resolución.

Artículo 2.- conceder un cupo para la importación de vehículos eléctricos de hasta 1000 unidades o 25 millones FOB, lo que suceda primero.

Resolución 009 adoptada en sesión llevada a cabo el 11 de febrero de 2015, y publicada en el Registro Oficial 463 del 20 de marzo de 2015.

Artículo 1.- reformar la Resolución 049-2014, que prorroga la vigencia de las Resoluciones 65 y 66 del año 2012, y 011-2014, en el sentido que quedan excluidas de la aplicación de dichas resoluciones las siguientes subpartidas: 8702.90.91.11, 8702.90.91.19, 8702.90.99.11, 8702.90.99.19, 8704.10.00.11, 8704.10.00.19, 8704.90.00.11; y, 8704.90.00.19. Las mercancías clasificadas en las subpartidas referidas no estarán sujetas a ningún tipo de restricción cuantitativa.

Los vehículos clasificados en las subpartidas 8703.10.00.11, 8703.10.00.19, 8703.90.00.11, 8703.90.00.19 estarán excluidos de la Resolución No. 049-2014, únicamente si su valor FOB es menor o igual USD 40.000,00.

Tabla 5. Descripción Subpartidas Arancelarias Art. 1 Resolución 009

CAPITULO 87	
Vehículos Móviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	
SUBPARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
8702	Vehículos automóviles para transporte de diez o más personas, incluido el conductor
87029091	Para el transporte de un máximo de 16 personas, incluido el conductor
	Eléctricos
8702909111	En CKD
8702909119	Los demás
	Eléctricos
8702909911	En CKD
8702909919	Los demás
8703	Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para transporte de personas (excepto los de la partida 8702), incluidos los del tipo familiar (<<break>> o <<stationwagon) y los de carreras
87031000	Vehículos especialmente concebidos para desplazarse sobre nieve; vehículos especiales para transporte de personas en campos de golf y vehículos similares
	Eléctricos
8703.10.00.11	En CKD
8703.10.00.19	Los demás
	Eléctricos
8703.90.00.11	En CKD
8703.90.00.19	Los demás
8704	Vehículos automóviles para transporte de mercancías
87041000	Volquetes automotores concebidos para utilizarlos fuera de la red de carreteras
	Eléctricos
8704100011	En CKD
8704100019	Los demás
	Eléctricos
8704900011	En CKD
8704900019	Los demás

Fuente: Registro Oficial N° 859
 Elaborado por: Silvana Román

“Artículo 2.- Derogar el artículo 2 de la Resolución COMEX No. 049-2014”

En lo que respecta a las Disposiciones para la importación de partes y accesorios para vehículos automóviles la Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior con fecha 19 de noviembre de 2013, resolvió lo siguiente:

Artículo 1.- reformar el Anexo I de la Resolución 450 del Comexi, que contiene la Nómina de productos sujetos a controles previos a la Importación, incluyendo la presentación del

“Certificado de Reconocimiento”, conforme el Anexo 1 de la presente Resolución (Ver <http://www.comercioexterior.gob.ec/resoluciones-2013/>).

Artículo 2.- el Certificado de Reconocimiento será exigible como documento de soporte a la Declaración Aduanera para todas las mercancías embarcadas a partir de la entrada en vigencia de la presente Resolución y del correspondiente Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE-INEN) y de sus posteriores reformas o modificaciones. Debiéndose aclarar que el certificado de Reconocimiento es obligatorio dependiendo del tipo de producto y partida arancelaria bajo la cual se realice la importación.

Así también se requiere aclarar que la Resolución 450 del Consejo de Comercio Exterior e Inversión (COMEXI) indica la Codificación de la “Nómina de Productos Sujetos a Controles Previos a la Importación”, la misma que fue reformada en noviembre de 2013 con la resolución indicada anteriormente.

CAPÍTULO II

2. DISEÑO METODOLÓGICO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en el diseño metodológico “El investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio” (p.120)

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tema presentado constituye una investigación descriptiva, el cual según expresan Hernández et al. (2010) estos estudios buscan:

Especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.80)

Se determina este tipo de investigación, debido a que el sujeto de investigación permitió conocer las variables dentro del contexto, mediante la recolección de datos y su presentación por medio de análisis estadísticos, cuyos resultados determinaron el problema; para posteriormente efectuar la exploración en un momento específico y obtener así un panorama general del mismo, que permitió indagar la incidencia de las variables en la población estudiada.

2.1.1. Diseño de Investigación

Basado en el concepto descrito al inicio del capítulo, la investigación realizada constituye una investigación cuantitativa No experimental, ya que responde a preguntas de investigación y está orientada al cumplimiento de objetivos, con corte transversal debido a que se recolectaron datos en un único momento.

2.1.2. Métodos de Investigación

2.1.2.1. Método Inductivo

Se utilizó este método debido a que este permitió el estudio individual de los hechos para formular conclusiones que se postularon como principios de una teoría.

Basado en este concepto se realizó el presente trabajo de investigación cumpliendo las siguientes actividades:

- Recolección de información y datos acerca del manejo actual de las importaciones en la empresa StarMotors S.A.
- Investigación en artículos, periódicos e internet sobre las regulaciones impuestas por el Gobierno Ecuatoriano y su influencia en el sector automotriz.
- Se realizó observaciones periódicas con el fin de conocer si existen falencias al momento de importar los repuestos y vehículos para la atención de los clientes.

2.1.2.2. Método Deductivo

Este método de razonamiento permitió establecer conclusiones generales para obtener explicaciones particulares sobre el tema de investigación.

De tal forma que empleando este método se realizó las siguientes acciones:

- Aplicación de encuestas al personal administrativo, operativo y clientes de StarMotors S.A., con la finalidad de conocer su percepción sobre la eficacia de la Gestión Logística dentro de la empresa.

- Análisis de datos obtenidos en los cuestionarios aplicados.
- Finalmente una vez culminado el proceso investigativo se pudo determinar la necesidad de diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.

2.1.3. Fuentes de Investigación

2.1.3.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, de ahí que para el desarrollo de la investigación se obtuvo información interna por medio del personal administrativo, operativo y clientes de la empresa StarMotors S.A., así como también para el soporte del marco teórico se realizó la consulta de libros, artículos de publicaciones, documentos oficiales, reportes, trabajos presentados en seminarios, testimonios de expertos y páginas de internet.

2.1.3.2. Fuentes Secundarias

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, es decir, procesan información de primera mano. Para la presente investigación se utilizaron publicaciones donde se mencionan y comentan brevemente el tema en desarrollo, como son documentos de internet, tesis y otros documentos relevantes en el campo de las importaciones.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población utilizada en la investigación constituyó el total del personal que labora en la Agencia Matriz de la Empresa StarMotors S.A., incluido el nivel gerencial y clientes. Por lo tanto la población es finita, por lo que para la presente investigación se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

Tabla 6. Datos para la Muestra

COEFICIENTES	DESCRIPCIÓN
N	Universo o población
Z	Nivel de confianza 95%, Z=1.96 (variable fija)
P	Probabilidad de que el evento ocurra
Q	Probabilidad de que el evento no ocurra (1-p)
E	Error probable o error de estimación
N-1	Factor de corrección por finitud
N	Tamaño de la muestra

Elaborado por: Silvana Román

Reemplazando Datos:

COEFICIENTES	DATOS
N	120
Z	1,96
P	0,5
Q	0,5
É	0,05
N-1	119
N	?

$$n = \frac{(3.8416) (120) (0.5) (0.5)}{0.0025 (120-1) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{115.25}{1.26}$$

$$n = 91.62$$

$$n = 92$$

De acuerdo a la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, se obtiene que el tamaño de la muestra para la presente investigación, constituyeron 92

personas; de las cuales, 31 corresponden al personal administrativo y operativo de la empresa y 61 corresponden a clientes, todos pertenecientes a la Agencia Matriz de StarMotors S.A.

2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Existe una gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información en una investigación, sin embargo el uso de una u otras técnicas dependerán básicamente del método y tipo de investigación que se va a realizar.

2.3.1. Técnicas

En el presente proyecto las técnicas aplicadas para la obtención de información fueron:

2.3.1.1. Encuestas

Es una de las técnicas de recolección de información más utilizada. Consiste en un conjunto de preguntas en relación a una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. El cuestionario de la encuesta puede contener preguntas abiertas y/o cerradas.

La encuesta aplicada se fundamenta en un cuestionario que se preparó con el propósito de obtener información del personal operativo, administrativo y clientes de la Empresa StarMotors S.A.

➤ Tipo de Encuesta efectuada en la Investigación

La encuesta aplicada es de tipo descriptiva con preguntas abiertas y cerradas.

➤ Encuesta Descriptiva

Son aquellas que delimitan las alternativas de respuesta en un número de categorías muy elevado, pueden variar de población a población. Proporcionan información con mayor amplitud y son particularmente útiles cuando no se cuenta con ella, sobre las posibles respuestas del tema investigado.

➤ De Respuesta Cerrada

Son aquellas que contienen opciones previamente delimitadas, son fáciles de codificar y analizar. Su desventaja radica en que limitan las respuestas y en ocasiones no describen con exactitud lo que las personas tienen en mente.

2.3.1.2. Observación

Con esta técnica se pretendió obtener información directa y confiable en el lugar donde se realizó la investigación.

2.3.2. Instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de datos constituyó un cuestionario diseñado con preguntas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación en relación a las variables medidas; permitiendo estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos.

2.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de datos se utilizaron gráficas circulares en el programa informático Excel para representar los datos obtenidos de la investigación.

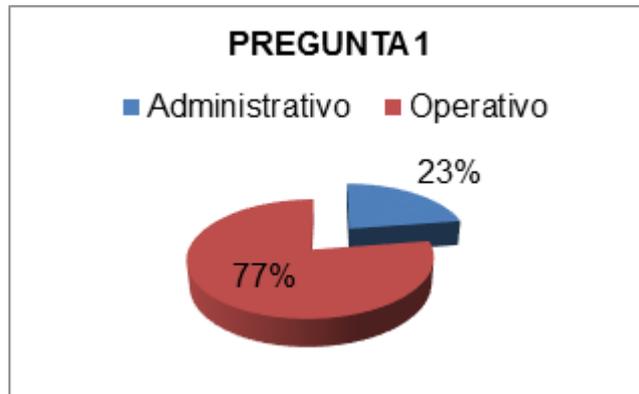
2.5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

2.5.1. Análisis Univariado, Bivariado y Multivariado de las encuestas aplicadas al personal de la empresa StarMotors S.A.

OBJETIVO: Diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.

PREGUNTA 1	<i>¿Qué cargo desempeña en la empresa?</i>
-------------------	--

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	7	22,59%
Operativo	24	77,41%
Total	31	100,00%

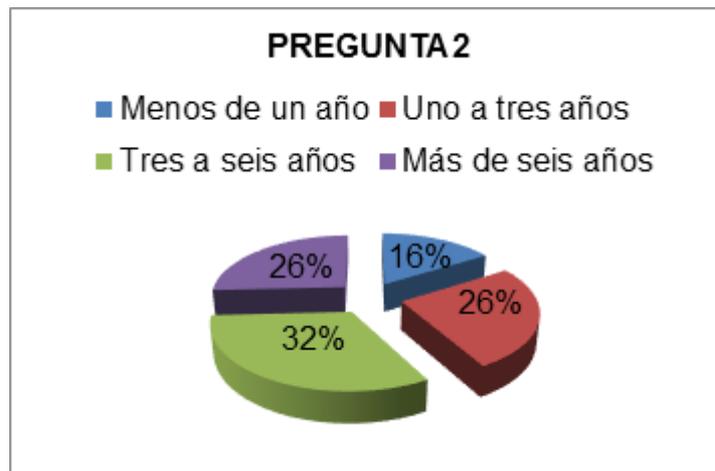


Análisis

De acuerdo a los datos recolectados, se establece que el 77% de personas encuestadas corresponden al personal operativo y el 23% restante al personal administrativo de la empresa StarMotors S.A. Estos datos conciernen a la matriz ubicada en la ciudad de Quito.

PREGUNTA 2 ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	5	16,12%
Uno a tres años	8	25,81%
Tres a seis años	10	32,26%
Más de seis años	8	25,81%
Total	31	100,00%



Análisis

Al preguntar sobre el tiempo que llevan trabajando en la empresa se pudo establecer que el 16% trabajan menos de un año, 26% trabajan de uno a tres años, el 32% trabaja de 3 a 6 años y el 26% restante trabaja más de 6 años. Es decir, la mayor parte de empleados de la empresa StarMotors S.A. Quito, tienen un tiempo un tanto largo trabajando en ella.

PREGUNTA 3	<i>¿Cree Usted que el proceso de importaciones de la empresa se realiza de manera eficiente?</i>
-------------------	--

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	22,58%
No	24	77,42%
Total	31	100,00%



Análisis

Como se puede observar en la tabla y gráfico adjuntos, el 77% de personas encuestadas consideran que el proceso de importaciones de la empresa no se realiza de manera eficiente debido a que no existe una planificación, lo cual conlleva una demora en la llegada de los repuestos principalmente, así como también no existe un proceso para el área de importaciones.

El 23% de encuestados restantes, mantienen un criterio positivo en relación al proceso de importaciones de la empresa, ya que dicen no tener ningún inconveniente en relación al tema.

PREGUNTA 4	<i>¿Considera Usted que las nuevas leyes dictaminadas por el gobierno nacional, demoran su desempeño laboral?</i>
-------------------	---

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	90,32%
No	3	9,68%
Total	31	100,00%



Análisis

De acuerdo con las opiniones vertidas por las personas encuestadas, se dice que el 90% de ellos concuerdan en que las nuevas leyes dictaminadas por el gobierno nacional sí demoran su desempeño laboral debido a que deben cumplir con un número mayor de trámites, así como también provocan un incremento en los impuestos, y la asignación de cupos para la importación de vehículos y repuestos.

El porcentaje restante equivalente al 10% respondió que no influye en su desempeño laboral las nuevas leyes dictaminadas por el gobierno.

PREGUNTA 5	<i>¿Ha recibido Usted quejas de los clientes en relación a la falta de stock de repuestos y vehículos que comercializa la empresa?</i>
-------------------	--

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	87,10%
No	4	12,90%
Total	31	100,00%



Análisis

En cuanto a si han recibido quejas de los clientes en relación a la falta de stock de repuestos y vehículos que comercializa la empresa, el 87% de los encuestados contestaron que sí han recibido quejas por este motivo y el 13% contestaron que no lo han hecho. Esto se produce por cuanto existen demoras en los tiempos de importaciones.

PREGUNTA 6	<i>¿Considera Usted que el inventario de repuestos y vehículos existentes en la empresa cubre sus necesidades para realizar su trabajo?</i>
----------------------	---

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	16,12%
No	26	83,88%
Total	31	100,00%



Análisis

Al preguntar a los encuestados sobre si consideran que el inventario de repuestos y vehículos existentes en la empresa cubre sus necesidades para realizar su trabajo, se obtuvieron las siguientes respuestas:

El 84% de encuestados contestaron que el inventario existente en la empresa no cubre sus necesidades principalmente en el área de taller, lo cual dificulta la realización de su trabajo; y el 16% consideran que sí existe el suficiente inventario sobretodo en el área de venta de vehículos.

PREGUNTA 7	<i>¿Considera Usted que los tiempos para importar en la empresa es el adecuado?</i>
-------------------	---

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	19,35%
No	25	80,65%
Total	31	100,00%



Análisis

Como se observa en el gráfico, el 81% de los encuestados consideran que los tiempos para importar en la empresa no son los adecuados, debido a que no existe una planificación de compras al exterior y por las nuevas disposiciones del Gobierno. En cambio el 19% restante de encuestados consideran que son adecuados sin anotar el porqué de su respuesta.

PREGUNTA 8	<i>¿Considera Usted que en el mercado nacional existe stock de repuestos y vehículos?</i>
-------------------	---

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	35,48%
No	20	64,52%
Total	31	100,00%



Análisis

De acuerdo al criterio de los encuestados, el 65% de ellos consideran que en el mercado nacional no existe stock de repuestos y vehículos, debido a las restricciones del gobierno para este sector y el 35% restante consideran que si existe en el mercado nacional stock de repuestos y vehículos.

PREGUNTA 9	<i>¿Conoce Usted si en la empresa existe un plan de mejoramiento para realizar las importaciones?</i>
-------------------	---

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	31	100,00%
Total	31	100,00%



Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta al personal administrativo y operativo de la Agencia Matriz de la empresa se pudo establecer que no existe un plan de mejoramiento para realizar las importaciones, basado en esta pregunta nació la inquietud por diseñar un plan de mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.

PREGUNTA 10	<i>¿Estaría Usted de acuerdo con el diseño de un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el proceso de importaciones de la empresa StarMotors S.A.?</i>
--------------------	---

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	100,00%
No	0	0,00%
Total	31	100,00%

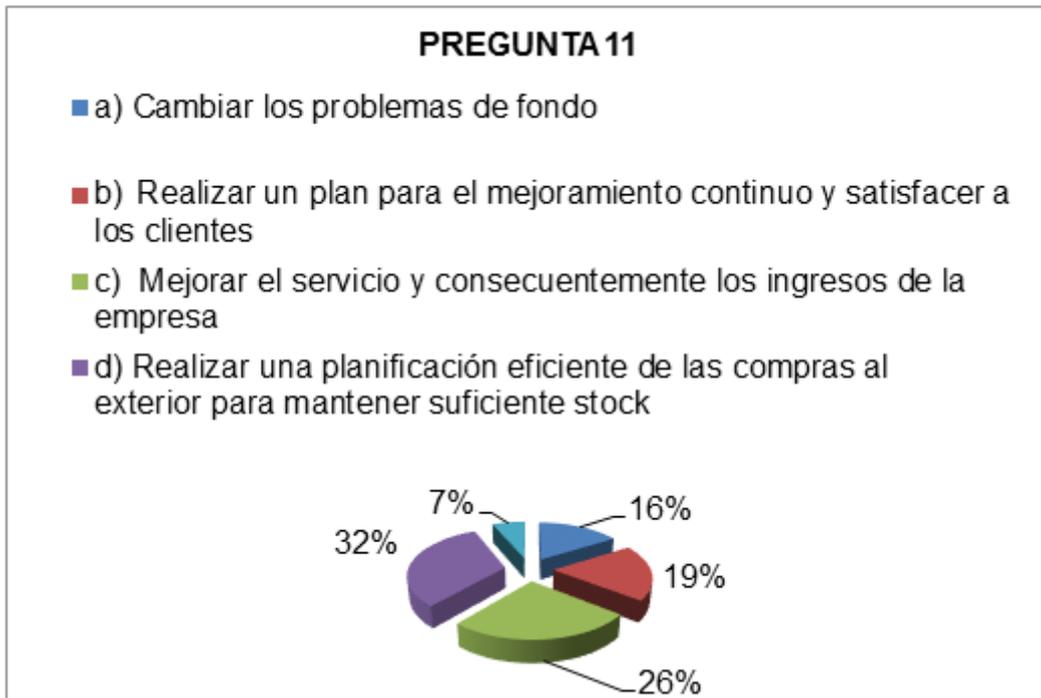


Análisis

Los resultados obtenidos en esta pregunta se orientan a la aprobación para el diseño de un Plan de Mejoramiento de la gestión logística en el proceso de importaciones de la empresa StarMotors S.A., lo cual deja ver el interés tanto del personal administrativo como operativo de la empresa para mejorar su gestión de importaciones y poder satisfacer a tiempo los requerimientos de sus clientes.

PREGUNTA 11	Comentarios y Sugerencias
--------------------	----------------------------------

Variables	Frecuencia	Porcentaje
a) Cambiar los problemas de fondo.	5	16,13%
b) Realizar un plan para el mejoramiento continuo y satisfacer a los clientes.	6	19,35%
c) Mejorar el servicio y consecuentemente los ingresos de la empresa.	8	25,81%
d) Realizar una planificación eficiente de las compras al exterior para mantener suficiente stock.	10	32,26%
e) Sin sugerencias.	2	6,45%
Total	31	100,00%



Análisis

Entre los comentarios y sugerencias manifestados por los encuestados se estableció lo siguiente:

- 16% sugiere cambiar los problemas de fondo.

- 19,00% propone realizar un plan para el mejoramiento continuo y satisfacer a los clientes.
- 26,00% sugiere mejorar el servicio y consecuentemente los ingresos de la empresa.
- 32% manifiesta que se debe realizar una planificación eficiente de las compras al exterior para mantener suficiente stock; y,
- El 7,00% restante no realiza ningún comentario o sugerencia.

2.5.1.1. Hoja de Hallazgos de las Encuestas aplicadas al Personal de StarMotors S.A.

HOJA DE HALLAZGOS	
Encuestados:	Personal de la empresa StarMotors S.A. (Agencia Matriz – Quito)
Objetivo:	Diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.
Procedimiento:	Se realizaron encuestas a 31 de los 45 empleados de la ciudad de Quito de la empresa StarMotors S.A., lo que representa el 68.89% del total de colaboradores de la Agencia Matriz, con la finalidad de conocer su percepción sobre los tiempos de importación de la mercadería, la aplicación de restricciones al sector automotriz, entre otros aspectos.
Principales Hallazgos:	➤ Tiempos de espera prolongados para la importación de repuestos.
	➤ Políticas Gubernamentales demoran y encarecen los productos.
	➤ Falta de stock.
	➤ Apoyan la implementación de un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el proceso de importaciones.

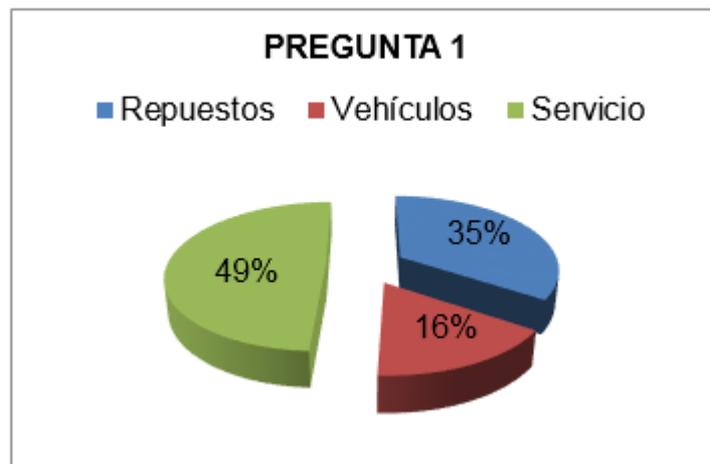
Fuente: Encuestas Aplicadas
 Elaborado por: Silvana Román

2.5.2. Análisis Univariar, Bivariar y Multivariar de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa StarMotors S.A.

OBJETIVO: Diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.

PREGUNTA 1	<i>¿Usted es cliente de?</i>
-------------------	------------------------------

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Repuestos	21	34,43%
Vehículos	10	16,39%
Servicio	30	49,18%
Total	61	100,00%

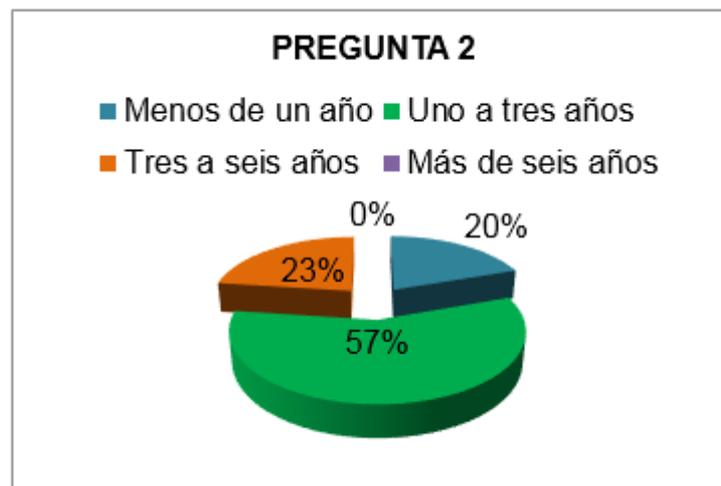


Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes de la Agencia Matriz de StarMotors S.A., se establece que el 35% de ellos es cliente de repuestos, el 49% es cliente del servicio y el 16% es cliente de vehículos; es decir, la mayor parte de los clientes acuden a la empresa por los repuestos y el servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

PREGUNTA 2 ¿Cuánto tiempo es Usted cliente en la empresa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	12	19,67%
Uno a tres años	35	57,38%
Tres a seis años	14	22,95%
Más de seis años	0	0,00%
Total	61	100,00%



Análisis

En relación al tiempo que son clientes en la empresa se establece lo siguiente:

- El 20% de encuestados son clientes menos de un año.
- 57% es cliente de uno a tres años.
- 23% es cliente de tres a seis años.

Como se observa la mayor parte de encuestados es cliente de uno a seis años, dejando ver que existe fidelidad al servicio que la empresa StarMotors S.A., ofrece.

PREGUNTA 3	<i>¿Considera Usted que el inventario de repuestos y vehículos existentes en la empresa cubre sus necesidades?</i>
-------------------	--

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	62.30%
No	23	37.70%
Total	61	100.00%



Análisis

En relación a si el inventario de repuestos y vehículos existentes en la empresa cubre las necesidades de los clientes, ellos respondieron en un 38% que no los satisface, ya que tienen que esperar mucho tiempo porque no existe en stock los repuestos, en cambio el 62% que es la mayor parte de encuestados contestaron que si cubre sus necesidades sobre todo en el servicio que ellos ocupan de la empresa.

PREGUNTA 4	<i>¿Cree Usted que el proceso de importaciones de la empresa se realiza de manera eficiente?</i>
-------------------	--

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	57,37%
No	26	42,63%
Total	61	100,00%



Análisis

Al preguntar a los clientes si el proceso de importaciones de la empresa se realiza de manera eficiente, el 57% de ellos consideran que sí es eficiente ya que ellos personalmente no han tenido inconvenientes en la calidad y tiempo indicado; sin embargo el 43% de ellos respondió que no, ya que la empresa se demora en traer los repuestos, así como también consideran que los tiempos de respuesta son prolongados debido a las barreras arancelarias impuestas por el gobierno.

PREGUNTA 5	<i>¿Considera Usted que las nuevas leyes dictaminadas por el Gobierno Nacional, demoran la importación de repuestos y vehículos?</i>
-------------------	--

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	83,61%
No	10	16,39%
Total	61	100,00%



Análisis

Sobre esta pregunta el 84% de los clientes encuestados consideran que las nuevas leyes dictaminadas por el Gobierno Nacional, sí demoran la importación de repuestos y vehículos, además de encarecerlos, debido a la asignación de cupos, barreras arancelarias, incremento en los precios, lo cual influye para que la empresa pueda cubrir las necesidades de sus clientes. Así también el 16% restante de clientes encuestados considera que no demoran la importación ya que ellos no han tenido problemas cuando los han requerido.

PREGUNTA 6	<i>¿Usted como cliente ha presentado quejas a la empresa por la falta de stock de repuestos y vehículos que comercializa StarMotors?</i>
-------------------	--

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	21,31%
No	48	78,69%
Total	61	100,00%



Análisis

En relación a las quejas presentadas a la empresa StarMotors por la falta de stock de repuestos y vehículos que comercializa, el 79% de ellos contestaron que no lo han hecho ya que consideran que muchas de las veces no es culpa de la empresa en la demora o falta de stock sino que se deben a otros factores como aranceles, aduana y cupos de importación. El 21% contestaron que sí lo han hecho ya que consideran que si como empresa se comprometen a cumplir con sus requerimientos deben hacerlo sin importar los factores.

PREGUNTA 7	<i>¿Conoce Usted si en el mercado nacional existe stock de repuestos y vehículos requeridos para la satisfacción de sus necesidades?</i>
-------------------	--

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	31,15%
No	42	68,85%
Total	61	100,00%



Análisis

De acuerdo al gráfico se puede establecer que el 31% de clientes encuestados conocen que en el mercado nacional sí existe stock de repuestos y vehículos requeridos para la satisfacción de sus necesidades; y el 69% restante dicen desconocer el tema.

PREGUNTA 8	<i>¿Conoce Usted si en la empresa existe un plan de mejoramiento para realizar las importaciones?</i>
-------------------	---

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	61	100,00%
Total	61	100,00%



Análisis

Como se puede observar en la tabla y gráfico adjuntos, el 100,00% de clientes encuestados manifestaron que no conocen la existencia de un plan de mejoramiento para la realización de las importaciones en la empresa StarMotors, punto a favor de la propuesta realizada.

PREGUNTA 9	<i>¿Estaría Usted de acuerdo con el diseño de un Plan de mejoramiento de la gestión logística en el proceso de importaciones de la empresa StarMotors S.A?</i>
-------------------	--

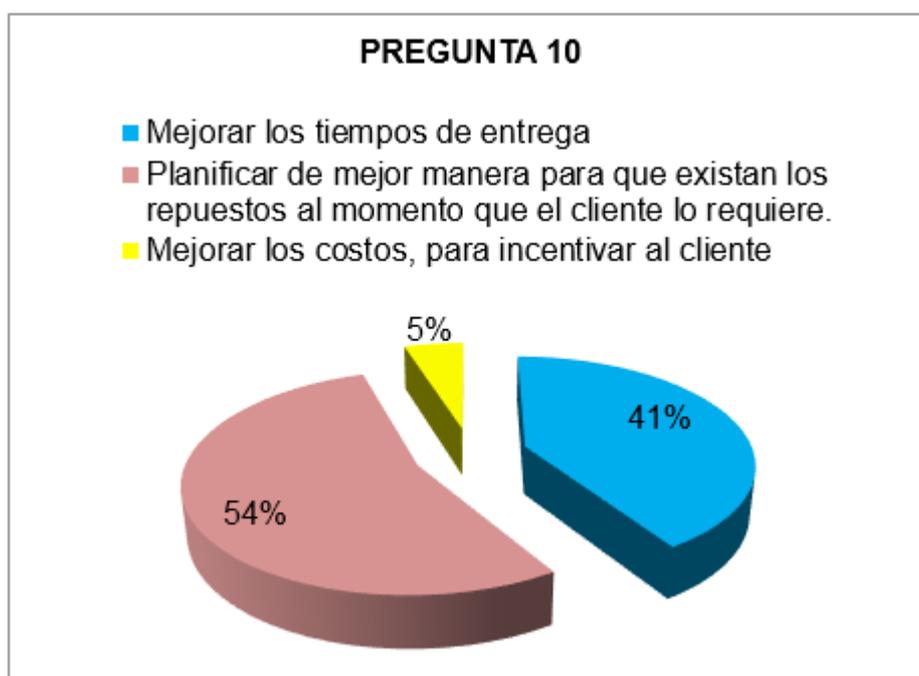
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	100,00%
No	0	0,00%
Total	61	100,00%



Análisis

De acuerdo al criterio de los clientes encuestados, el 100,00% de ellos está de acuerdo con el diseño de un Plan de mejoramiento de la gestión logística para el proceso de importaciones de la empresa StarMotors S.A., ya que de esa manera la empresa cubriría sus requerimientos en el momento en el que ellos lo necesiten sin esperar mucho tiempo.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
a) Mejorar los tiempos de entrega.	25	40,98%
b) Planificar de mejor manera para que existan los repuestos al momento que el cliente lo requiere.	33	54,10%
c) Mejorar los costos, para incentivar al cliente.	3	4,92%
Total	61	100,00%



Análisis

En cuanto a los comentarios y sugerencias realizadas por los clientes encuestados se establecieron las siguientes como prioridades:

- 41% consideran que se deben mejorar los tiempos de entrega.
- 54% consideran que se debe planificar las importaciones de mejor manera para que existan los repuestos al momento que el cliente lo requiere; y,

- El 5% restante dicen que se deben mejorar los costos, para incentivar al cliente.

2.5.2.1. Hoja de Hallazgos de las Encuestas aplicadas a los Clientes de StarMotors S.A.

HOJA DE HALLAZGOS	
Encuestados:	Clientes de la empresa StarMotors S.A. (Agencia Matriz – Quito)
Objetivo:	Diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.
Procedimiento:	Se realizaron encuestas a 61 clientes de la Matriz de la empresa StarMotors S.A., lo que representa aproximadamente el 50.81% de la cartera activa que maneja esta sucursal, con la finalidad de conocer su percepción sobre los tiempos de importación de la mercadería, la aplicación de restricciones al sector automotriz, entre otros aspectos.
Principales Hallazgos:	➤ Tiempos de espera prolongados para la importación de repuestos.
	➤ Políticas Gubernamentales demoran y encarecen los productos.
	➤ No existe stock suficiente.
	➤ Apoyan la implementación de un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el proceso de importaciones.

Fuente: Encuestas Aplicadas
 Elaborado por: Silvana Román

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL – ESTRATÉGICO

El análisis situacional de la empresa, permite obtener un estudio detallado de los principales factores internos y externos que influyen en el desempeño de la misma, de esta manera se puede tener una visión global y determinar los aspectos que influirán en el futuro para una correcta toma de decisiones.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

StarMotors S.A. es una compañía de nacionalidad ecuatoriana, su principal actividad económica es la comercialización al por mayor y menor de vehículos automotores. Constituida el 06 de octubre de 2005 mediante escritura pública ante notario en la ciudad de Quito, bajo la razón social de StarMotors S.A., y la figura jurídica de Sociedad Anónima debidamente aprobada por la Superintendencia de Compañías e inscrita en el Registro Mercantil el 14 de octubre del 2005.

La Sociedad está formada por los accionistas: Arteta Cárdenas Pedro José de nacionalidad Ecuatoriana con el 0,01% y Wilshire Systems LLC de nacionalidad Estadounidense con el 99,99%, y administrada por la Junta de Accionistas, un Presidente y un Gerente General.

La duración de la Compañía será de cincuenta años, contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil, pudiendo este plazo ser prorrogado, o a su vez disolverse la sociedad y liquidarse antes de su cumplimiento, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Compañías y en los Estatutos.

Su oficina matriz se encuentra ubicada en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha, en la Av. De los Granados y José Queri, norte de Quito. Además de

sucursales ubicadas en Guayaquil y Cuenca, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 4. Ubicación de StarMotors Quito



Fuente: <https://maps.google.com>

Inició sus actividades comerciales con la Representación General de la marca Mercedes Benz, la misma que la mantuvo hasta el 31 de diciembre de 2012, a pesar de la finalización del contrato con la fábrica de Mercedes Benz, StarMotors S.A. en la actualidad sigue atendiendo a clientes que poseen vehículos de esta marca, ofreciendo los servicios de taller y repuestos.

A partir del 1 de enero de 2013, StarMotors diversifica su portafolio de marcas incluyendo a Volkswagen, MAN, Hyundai, JoyLong, Ford y Kia, en las líneas de negocio de venta de vehículos y repuestos, servicios de taller y rescates mecánicos.

3.1.1. Nombre Comercial de la Empresa

El nombre comercial de la empresa, en el cual se está implementado el presente Proyecto se denomina: StarMotors S.A.

3.1.2. Actividad Comercial de la Empresa

La empresa StarMotors tiene como actividad principal la venta al por mayor y menor de vehículos automotores.

3.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

3.2.1. Principios

- Excelencia en el Servicio.
- Integridad en Valores.
- Compromiso con la Calidad.
- Responsabilidad Social.

3.2.2. Valores

- Pasión.
- Integridad.
- Respeto.
- Trabajo en Equipo.
- Iniciativa.
- Seguridad.
- Honestidad.

3.2.3. Misión

La misión de la empresa es la razón de ser de la misma. De acuerdo a Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) “La misión de una empresa especifica la o las líneas de negocios en los cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender” (p.20)

Basado en este concepto la Misión adoptada por la empresa StarMotors S.A. es:

“Satisfacer las necesidades de los clientes, en las áreas de venta y post-venta, con el fin de lograr el desarrollo sustentable de la marcas que se comercializa en el Ecuador a través del tiempo, conforme a los lineamientos establecidos por las fábricas, respaldado por un equipo de profesionales altamente calificados y de experiencia probada en el manejo de las marcas, asegurando un rendimiento financiero a nuestros accionistas”.

3.2.4. Visión

La Visión de una empresa es la imagen que ésta quiere crear para el futuro. Hitt et al. (2008) definen a la visión como “Una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en una instancia” (p.19)

De ahí que la Visión de la empresa StarMotors es la siguiente:

“En el 2020 consolidar el posicionamiento de la empresa StarMotors S.A., así como la diversidad de sus marcas automotrices a través de un vínculo más directo con los clientes y asociándolo a su Política de Calidad.

Incrementar las ventas implementado planes comerciales basados en estudios cualitativos y cuantitativos del mercado, optimizando el presupuesto general de la compañía”

3.2.5. Objetivos

- Incrementar la Participación en el Mercado Automotriz a un 40%.
- Mantener una Retención de un 80% en Clientes de menos de 10 años.

- Definir, Estandarizar y Automatizar Procesos de toda la Operación del Negocio.
- Administrar y controlar de forma eficiente y eficaz los Recursos Económicos y Materiales que permita cumplir los objetivos de la Organización.
- Fortalecer la Gestión de la Organización para fomentar su crecimiento de manera sustentable y sostenible.
- Reducir los costos operativos del giro del negocio.
- Expandir la presencia geográfica de la empresa abarcando otras ciudades del país.

3.2.6. Políticas

- Garantizar los productos que se comercializa tanto en repuestos, vehículos y servicio técnico.
- Comunicación constante con el cliente.
- Ofrecer Servicios Técnicos en las instalaciones de los propios clientes, así como el auxilio mecánico inmediato en caso de siniestro, o avería del vehículo del cliente.
- Ambiente adecuado para el desarrollo personal y laboral.
- El cliente es el pilar fundamental en las actividades desarrolladas dentro de StarMotors.
- Crear lealtad en los clientes.

3.2.7. Responsabilidad Social

StarMotors es una empresa comprometida con el medio ambiente, por lo que en sus talleres, actividades y servicios se evita cualquier tipo de contaminación ambiental.

Los trabajadores técnicos de la empresa están en contacto con productos químicos, como aceites, combustibles, aerosoles, etc., y con gases expedidos por vehículos, para lo cual se maneja políticas para el manejo y desecho de estos productos, así como las normas de seguridad para la manipulación de los mismos.

De acuerdo al Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo de la empresa StarMotors, se establecen las diferentes políticas que se deben cumplir al manipular o desechar los residuos químicos cumpliendo así con el cuidado del medio ambiente y las disposiciones gubernamentales, además de garantizar la salud de los colaboradores.

Adicional al tipo de contaminación con productos, existe la contaminación por medio del ruido, algo muy común en los vehículos, para disminuir los daños o efectos que estos pudieran causar, la empresa dota a su personal de equipos de protección.

Otra medida en que StarMotors contribuye con el cuidado del medio ambiente es con la aplicación de políticas de reciclaje, tanto de papel, como de tóners y botellas plásticas, así como el ahorro de energía eléctrica.

3.2.8. Portafolio de Productos y Servicios

3.2.8.1. Productos

El catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa StarMotors S.A., se divide en tres grandes líneas: vehículos, repuestos y servicio de post-venta, según el siguiente detalle:

VEHÍCULOS

Como ya se ha indicado en el presente proyecto, StarMotors S.A. comercializa vehículos de diferentes marcas, segmentando en dos categorías:

- Vehículos Livianos

Figura 5. Portafolio de Vehículos Livianos Comercializados por StarMotors S.A.



Fuente: <https://www.kia.com.ec/#>



Fuente: <http://www.ford.com.ec/>



Fuente: <http://www.hyundai.com.ec/>

➤ Vehículos Comerciales

Figura 6. Portafolio de Vehículos Comerciales vendidos por StarMotors S.A.



Fuente: <https://www.kia.com.ec/#>



Fuente: <http://www.hyundai.com.ec/>



Fuente: <http://www.man.eu/en/index.html>



Fuente: <http://www.volkswagen.com.ec/es.html>



Fuente: <http://www.autocom.com.co/marcas/joylong>

REPUESTOS

StarMotors S.A. comercializa repuestos originales para la venta por mostrador y por servicio de taller de las siguientes marcas:

Figura 7. Marcas Comercializadas por StarMotors S.A.



Figura 8. Bodega Principal de Repuestos StarMotors S.A. ubicada en Quito



Fuente: StarMotors S.A.

3.2.8.2. Servicios

Dentro del servicio de post-venta que StarMotors ofrece a sus clientes se incluye:

SERVICIO DE TALLER

Los servicios de taller mecánico comprenden una reparación o mantenimiento integral, desde la prevención hasta la corrección, con la utilización de equipos electrónicos, así como el uso de herramientas especializadas.

StarMotors ha realizado una importante inversión para adquirir elevadores de vehículos, lavadoras, máquinas de pulverizado, equipos de diagnóstico de última tecnología avalados por las fábricas entre otros, todos estos instrumentos son

calificados y se encuentran operativos para las diferentes marcas que atiende la empresa.

Figura 9. Taller de Vehículos de StarMotors S.A. ubicado en Quito



Fuente: StarMotors S.A.

SERVICIO DE RESCATE MECÁNICO

La empresa ofrece a sus clientes este servicio de Rescate Mecánico los 365 días del año, las 24 horas del día y en todas las provincias del Ecuador.

Para brindar este servicio la empresa adquirió en el año 2010 un vehículo conocido como “taller móvil” el mismo que se encuentra abastecido con equipos de diagnóstico y herramienta especializada, dirigiéndose al lugar donde el cliente solicite el servicio y realizando el arreglo del vehículo o en su defecto el traslado del automotor a los talleres de StarMotors cuando el daño requiere de una mayor intervención.

Figura 10. Taller Móvil de StarMotors S.A.



Fuente: StarMotors S.A.

3.3. ENTORNO EXTERNO

Según se menciona en el libro Conceptos de Administración Estratégica de David (2003) “el análisis del entorno externo se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa” (p.80). Por lo tanto, el entorno externo está compuesto por los factores que están más allá del control de la empresa, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del exterior, referentes a los ambientes macro y micro en los que se desarrolla la empresa.

Dentro del Macroambiente de la empresa StarMotors S.A., se consideraran diferentes aspectos como: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, es decir que la información y el análisis que se pueda obtener de estos factores le permita a los directivos de StarMotors plantear estrategias que aprovechen las oportunidades y se eviten o disminuyan las amenazas.

De igual manera el estudio del Microambiente le permitirá a la empresa conocer variables como: clientes, productos sustitutos, proveedores, competencia; así como determinar las fortalezas y oportunidades que posee la organización con el fin de crear ventajas competitivas.

3.3.1. Macroambiente

“El diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos” (Serna Gómez, 2008, p.75)

De ahí que, el estudio del Macroambiente permitirá identificar las oportunidades o amenazas de las organizaciones, incluyendo el análisis de los factores que puedan influir en el desenvolvimiento de las mismas.

Es así que las fuerzas externas que influyen en el desarrollo operativo y comercial de StarMotors son:

3.3.1.1. Factor Político

Al factor político según Hitt et al. (2008), lo definen de la siguiente manera:

Los factores políticos, gubernamentales y legales son el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones. Este segmento representa las formas en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y en que los gobiernos influyen en ellas. (p.46)

Es decir, los factores políticos, gubernamentales y legales de un país son aspectos importantes que las empresas deben tomar en cuenta, debido a la influencia que éstas tienen en el desarrollo de las estrategias empresariales para la comercialización de sus productos, no solo en los aspectos económicos, sino que también las políticas gubernamentales que se dictan afectan directa o indirectamente a los sectores productivos del país.

En el Ecuador, son diferentes sectores los que han sido afectados por las restricciones a las importaciones de productos, destacándose los comercializadores de vehículos, licores, electrodomésticos y prendas de vestir.

Centrándose en el sector automotriz objeto de estudio, las políticas aplicadas en el Gobierno del Econ. Rafael Correa han causado un impacto negativo en las ventas de vehículos importados, sin embargo también se debe reconocer que se ha fomentado la matriz productiva en lo que se refiere al ensamblaje de vehículos en nuestro país, siendo así que la nueva Resolución 050 emitida por el Comité de Comercio Exterior (2015) mantiene la asignación de la misma cantidad de cupos que fue distribuida en el 2015, con la variación que para el año 2016 las cuotas no serán repartidas entre las empresas registradas como importadoras de vehículos, sino que de acuerdo al:

Artículo 1 de dicha resolución, se estableció una cuota global para la importación de vehículos equivalente a USD 655'680.927,37 en valor FOB, que no podrá superar el total de 84.555 unidades físicas, distribuidas en:

- a) \$ 280'680.927,37 en valor FOB correspondiente a 23.285 unidades comerciales para la importación de vehículos completamente armados (CBU).
- b) \$ 359'138.973,45 en valor FOB correspondiente a 58.867 unidades para la importación de vehículos por ensamblar (CKD).
- c) \$ 15'861.026,55 en valor FOB correspondiente a 2.403 unidades para la importación de CKD de chasis de vehículos. (pp.3-4)

En base a esta reciente disposición, el mercado automotriz seguirá presentando una disminución en sus ventas al igual que lo reportado en los años 2014 y 2015; por lo que es indispensable que la empresa StarMotors ponga en práctica la propuesta de un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones, con el fin de mantener un stock adecuado de vehículos y repuestos que le permitan competir en este mercado. Del análisis antes expuesto se derivan las siguientes Amenazas:

- Renovación de las restricciones cuantitativas para el sector automotriz durante el año 2016.
- Las políticas arancelarias han causado un impacto negativo en la venta de vehículos, partes y accesorios importados debido al incremento de los costos y requisitos de importación.

3.3.1.2. Factor Económico

Según Serna Gómez (2008) los factores económicos “son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional” (p.75)

Por tanto, el factor económico tiene una relación directa con los aspectos políticos, en razón que cada ley o reforma dictada por el Estado Ecuatoriano en

busca del bienestar de la nación afecta de forma positiva o negativa a los diferentes sectores productivos.

Se presenta a continuación un análisis de las principales variables que afectan al sector económico de nuestro país:

a) Balanza Comercial

Proecuador (s.f.) define a la Balanza Comercial como:

Registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones.

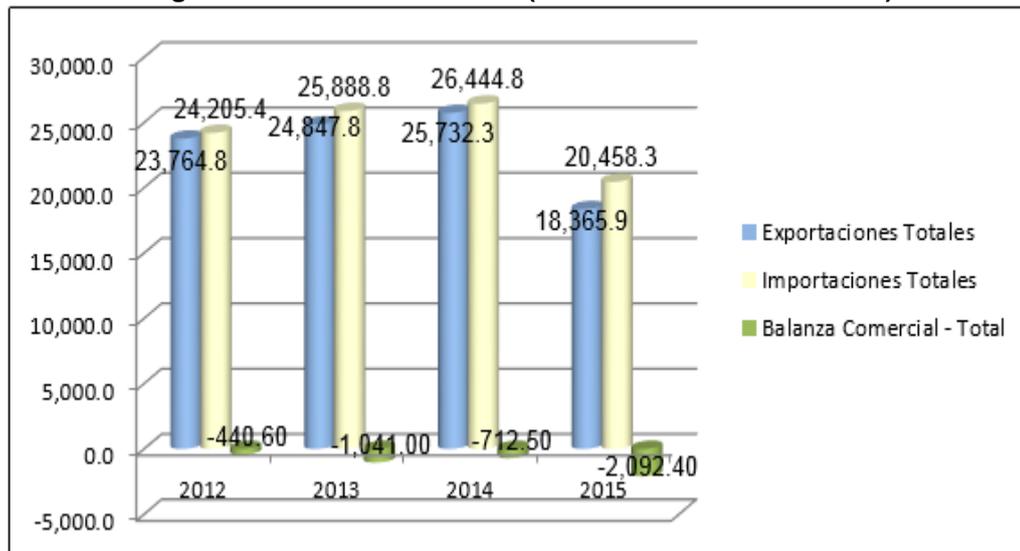
En la tabla 7 se muestra la evolución de la balanza comercial de nuestro país desde el año 2013 al 2015 período en el cual se ha incrementado las políticas de gobierno para reducir el déficit fiscal que se arrastra de gobiernos anteriores.

Tabla 7. Balanza Comercial (Valor USD FOB en millones)

	2012	2013	2014	2015
Exportaciones Totales	23,764.80	24,847.80	25,732.30	18,365.90
• Petroleras	13,792.00	14,107.70	13,302.50	6,697.50
• No petroleras	9,972.80	10,740.10	12,429.80	11,668.40
Importaciones Totales	24,205.40	25,888.80	26,444.80	20,458.30
• Bienes de consumo	4,825.80	5,002.10	5,020.10	4,097.00
✓ Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)	163.3	228.3	197.7	122.7
• Materias Primas	7,290.90	7,829.20	8,079.70	6,880.10
• Bienes de capital	6,418.10	6,778.00	6,648.10	5,342.70
• Combustibles y Lubricantes	5,441.30	5,927.40	6,417.40	3,944.80
• Diversos	42.2	61.7	55.7	57.5
• Ajustes (3)	23.8	62.1	26.1	13.4
Balanza Comercial - Total	-440.6	-1,041.00	-712.5	-2,092.40
• Balanza Comercial - Petrolera	8,350.70	8,180.30	6,885.10	2,752.70
• Balanza Comercial - No Petrolera	-8,791.30	-9,221.30	-7,597.60	-4,845.10

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

Figura 11. Balanza Comercial (Valor USD FOB en millones)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

Como se muestra en los datos publicados por el Banco Central del Ecuador (2016) a diciembre de 2015 la balanza comercial registró un déficit de USD 2.092,4 millones, este comportamiento se debe principalmente a la disminución de las exportaciones petroleras que tuvieron una baja del 28.63% comparados con los datos obtenidos en el 2014.

En cuanto a las importaciones, las políticas de restricción fijadas por el Gobierno Ecuatoriano tuvieron como resultado una reducción del 22,64% de productos que ingresaron al Ecuador hasta diciembre de 2015.

El Gobierno actual busca nivelar la balanza comercial, fomentando las exportaciones y el consumo del producto interno, disminuyendo y restringiendo las importaciones de varios productos; con el fin de dar un impulso significativo al desarrollo de la matriz productiva.

Como es de conocimiento general, en el año 2015 el precio del petróleo sufrió uno de los descensos más significativos de su historia, lo que afectó directamente a los ingresos de todos los países productores de petróleo, incluido el Ecuador, por lo que el Estado dejó de percibir importantes ingresos de la venta del crudo y tuvo que buscar nueva fuentes de ingresos y evitar la fuga de capitales.

En base a los antecedentes expuestos, se han determinado las siguientes Amenazas:

- Déficit de la Balanza Comercial.
- Caída del precio del petróleo a nivel mundial.

b) Producto Interno Bruto

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. Tomado de (Economía.com, s.f.)

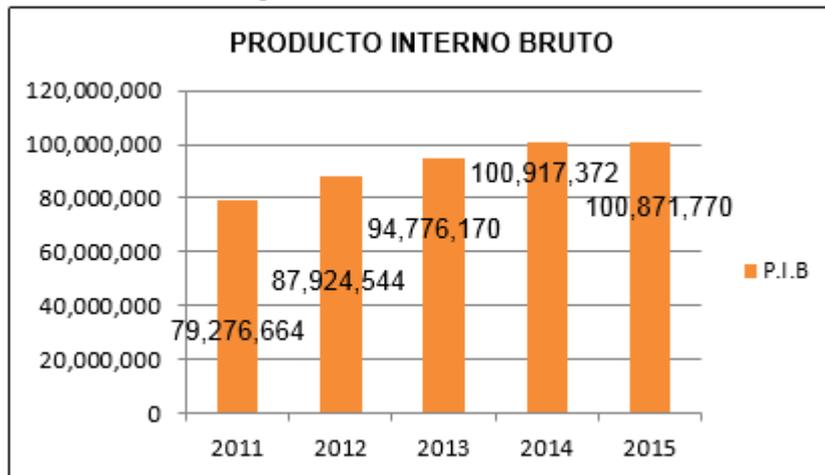
La variación del PIB Ecuatoriano se muestra en la siguiente tabla, expresada en miles de dólares americanos.

Tabla 8. Variación del P.I.B.

AÑO	P.I.B
2011	79.276.664
2012	87.924.544
2013	94.776.170
2014	100.917.372
2015	100.871.770

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

Figura 12. Evolución del P.I.B.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

Para el año 2015 el Banco Central del Ecuador (2016) reportó un PIB de USD 100.871.770 lo que representa una disminución del 0.05% del PIB obtenido en el año 2014 que fue de USD 100.917.372, por lo que se determina que la producción Ecuatoriana ha tenido un leve decaimiento con relación al año 2014, sin embargo se mantiene en niveles constantes de crecimiento alcanzados en los últimos cuatro años.

De este análisis se obtiene la siguiente Oportunidad:

- Niveles de crecimiento del PIB se mantienen constantes.

c) Inflación

Sotelo, Unamuno, Cáceres y Freire (2003) definen a la inflación “como un incremento en el nivel general de precios” (p.72)

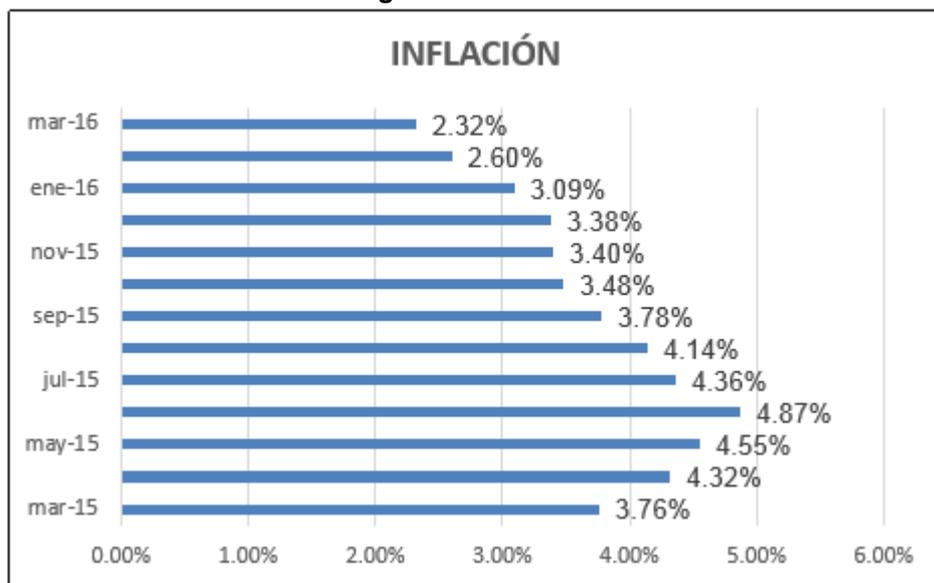
La siguiente tabla muestra las variaciones que ha sufrido la tasa de inflación en el Ecuador desde febrero del 2014 a marzo 2016.

Tabla 9. Inflación

FECHA	VALOR
Marzo-31-2016	2.32%
Febrero-29-2016	2.60%
Enero-31-2016	3.09%
Diciembre-31-2015	3.38%
Noviembre-30-2015	3.40%
Octubre-31-2015	3.48%
Septiembre-30-2015	3.78%
Agosto-31-2015	4.14%
Julio-31-2015	4.36%
Junio-30-2015	4.87%
Mayo-31-2015	4.55%
Abril-30-2015	4.32%
Marzo-31-2015	3.76%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

Figura 13. Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

La tasa de inflación a marzo 2016 se fijó en el 2,32% presentando una disminución del 1,06% comparada con la reportada en diciembre del 2015. Cabe señalar que durante el año 2015, la tasa de inflación más alta se presentó en junio del 2015 con un 4,87%.

Los índices de inflación en Ecuador durante el año 2015, tuvo en promedio una tasa del 3,97%, lo que representa un incremento en los precios de los productos, lo que genera una disminución en las ventas. En el sector automotriz estos incrementos sumados al aumento de los aranceles han provocado que los precios finales suban afectando el poder adquisitivo de los propietarios de vehículos que requieren obtener repuestos y/o realizar mantenimientos de sus autos.

Basándose en los antecedentes expuestos se determina la siguiente Amenaza:

- El alto índice de inflación produce la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.

d) Tasas de Interés

La Superintendencia de Bancos (2009) del Ecuador define a la Tasa de Interés como el “precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período”. Las tasas de interés aplicables en el Ecuador se dividen en dos grupos:

Tasa de Interés Activa

“Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones del mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito)” (Superintendencia de Bancos, 2009)

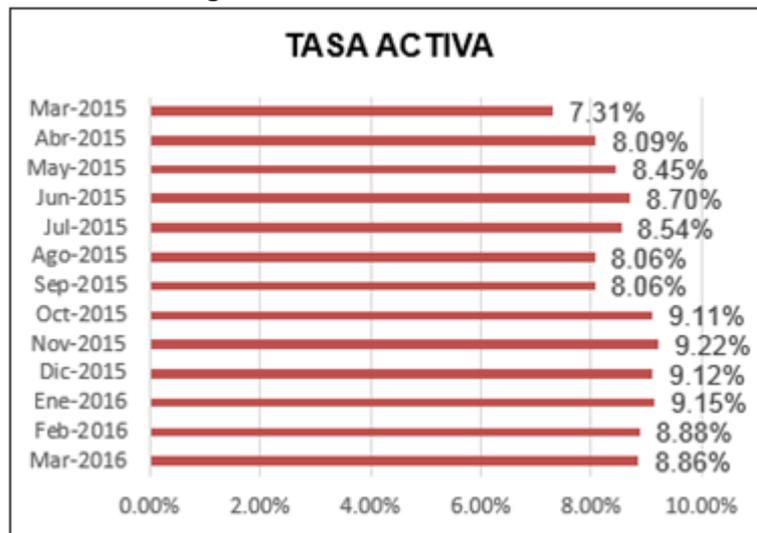
La tabla 10 presenta las variaciones de la tasa de interés activa de marzo del 2015, y la aplicable a marzo del 2016.

Tabla 10. Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Marzo-31-2016	8.86%
Febrero-29-2016	8.88%
Enero-31-2016	9.15%
Diciembre-31-2015	9.12%
Noviembre-30-2015	9.22%
Octubre-31-2015	9.11%
Septiembre-30-2015	8.06%
Agosto-31-2015	8.06%
Julio-31-2015	8.54%
Junio-30-2015	8.70%
Mayo-31-2015	8.45%
Abril-30-2015	8.09%
Marzo-31-2015	7.31%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

Figura 14. Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

La tasa aplicada en marzo 2015 fue de 7,31% y la marzo del 2016 es de 8,86%, lo que significa que en el período de un año hubo un incremento de 1,55%. La tasa más alta durante el año 2015 fue de 9,22% en noviembre 2015 período en el cual las instituciones bancarias realizaron restricciones en el otorgamiento de créditos debido a la incertidumbre de la economía mundial. El promedio de las tasas activas durante el primer trimestre del año 2016 es de 8.96%, presentando una disminución del 0.26% de la tasa máxima obtenida durante el año 2015, lo que

podiera significar una estrategia para que los consumidores accedan a préstamos en las instituciones bancarias y de esta manera reactivar las operaciones crediticias. De este análisis se identifican las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Reactivación de las operaciones crediticias por parte de las instituciones financieras.

Amenazas

- La crisis económica ha provocado que los consumidores reconsideren la opción de incrementar su endeudamiento en vehículos nuevos.

Tasa de Interés Pasiva

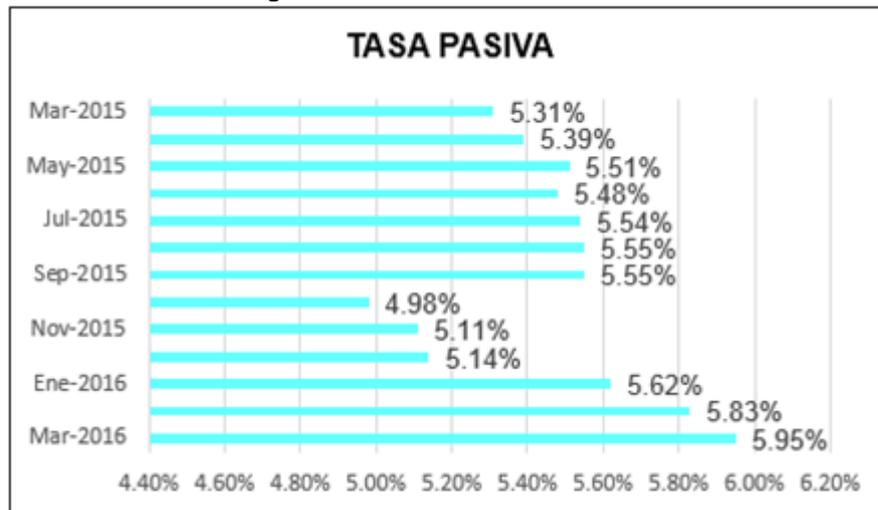
La Superintendencia de Bancos (2009) define a la Tasa de Interés Pasiva como “el porcentaje que los intermediarios financieros pagan a sus depositantes para captar sus recursos”.

Tabla 11. Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Marzo-31-2015	5.95%
Febrero-29-2016	5.83%
Enero-31-2016	5.62%
Diciembre-31-2015	5.14%
Noviembre-30-2015	5.11%
Octubre-31-2015	4.98%
Septiembre-30-2015	5.55%
Agosto-31-2015	5.55%
Julio-31-2015	5.54%
Junio-30-2015	5.48%
Mayo-31-2015	5.51%
Abril-30-2015	5.39%
Marzo-31-2015	5.31%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

Figura 15. Tasa de Interés Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Silvana Román

La tasa pasiva fijada por las entidades financieras para sus clientes a marzo 2016 es de 5,95% registrando un incremento de 0,12% a la establecida en febrero de este año. Esta tasa es lo suficientemente inferior a la tasa activa, lo que provoca que los usuarios no se sientan atraídos para mantener su dinero en los bancos.

De donde, se puede determinar que este factor tiene la siguiente Oportunidad:

- Tasas de interés poco atractivas para los clientes por mantener su dinero en las instituciones financieras, lo que podría ser aprovechado por la empresa StarMotors para que los capitales se inviertan en la adquisición de vehículos.

3.3.1.3. Factor Social

Para Serna Gómez (2008) los factores sociales “Son los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)” (p.75)

Dentro del factor político existen tres variables fundamentales, las cuales se analizan a continuación:

a) Empleo

Para el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (s.f.) las personas con empleo “Son todas aquellas personas en edad de trabajar que, durante la semana de referencia, se dedicaban a alguna actividad para producir bienes o prestar servicios a cambio de una remuneración o beneficios”.

b) Subempleo

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (s.f.) los subempleados “Son las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar su situación laboral a fin de aumentar la ‘duración o la productividad de su trabajo”.

c) Desempleo

Según el Banco Mundial (s.f.) “El desempleo es la proporción de la población activa que no tiene trabajo pero que busca trabajo y está disponible para realizarlo”.

La Tabla 12 muestra las estadísticas de las variables de empleo, subempleo y desempleo presentadas en el Ecuador a partir del año 2012 hasta el año 2015.

Tabla 12. Empleo, Subempleo y Desempleo

	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15
Población en Edad de Trabajar	10.864.147	11.200.371	11.159.255	11.399.276
• Población Económicamente Activa	6.701.263	6.952.986	7.194.521	7.498.528
✓ Población con Empleo	6.424.840	6.664.241	6.921.107	7.140.636
▪ Subempleo	603.89	809.269	925.774	1.050.646
✓ Desempleo	276.174	288.745	273.414	357.892
• Población Económicamente Inactiva	4.162.884	4.247.385	3.964.734	3.900.748

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC
Elaborado por: Silvana Román

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (s.f) a diciembre de 2015 la población en edad de trabajar fue de 11,4 millones de personas.

Entre el 2012 y el 2014 hubo un promedio de 6.670.063 personas con empleo, lo que representa el 60,23% del total de la población en edad de trabajar y el 95,98% de la Población Económicamente Activa.

Considerando las últimas resoluciones con relación a la restricción de las importaciones, uno de los sectores que ha presentado una disminución en sus ventas es el automotriz, dando lugar a que las empresas se vean en la necesidad de reducir su personal, provocando con ello un incremento en el índice de desempleo, que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (s.f.) se ubicó a diciembre del 2015 en 4,77% a nivel nacional.

De los análisis expuestos, se describen las siguientes Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades

- Mano de Obra calificada más barata para el sector automotriz, por el despido de trabajadores.

Amenazas

- Incremento de la tasa de desempleo en el último trimestre del 2015, lo que provoca que los ingresos de los ecuatorianos se vean reducidos para la adquisición de vehículos y repuestos originales.

3.3.1.4. Factor Tecnológico

Según menciona Serna Gómez (2008) “el factor tecnológico constituye todo lo relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software)” (p.75)

Por lo tanto, el factor tecnológico representa oportunidades y amenazas de importancia, ya que permiten formular estrategias para hacer competitivas a las empresas.

Es así que de acuerdo a datos publicados en Proecuador (s.f.), la industria automotriz ha generado gran desarrollo tecnológico en los últimos 30 años, dado que contribuye al desarrollo nacional con inversiones, capacitación, tecnología y generación de divisas. Las ensambladoras en el país, debido a su alto grado de tecnificación, son reconocidas por sus productos de alta calidad en el mercado nacional e internacional.

Para StarMotors, disponer de equipos electrónicos y sistemas informáticos tanto para la parte administrativa como operativa le ha significado una inversión significativa, siendo los equipos de diagnóstico utilizados en taller para realizar los estudios computarizados de los vehículos uno de los componentes tecnológicos más avanzados en este sector; lo que permite determinar las averías de los automóviles de una forma más rápida y certera, así como la adquisición de software que permiten mantener información de forma ordenada y verídica sin riesgo de tergiversación.

Otro de los avances tecnológicos que ha beneficiado a la empresa es el desarrollo de las telecomunicaciones, por medio del uso del internet, la oficina matriz puede comunicarse por videoconferencia con sus proveedores del exterior con el fin de estrechar relaciones comerciales y mantener una comunicación más personal, maximizando de esta forma los recursos disponibles.

Sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos que nuestro país ha tenido en los últimos años, aún existen falencias en varios sectores productivos en los cuáles aún no se ha desarrollado la tecnología para la elaboración de ciertos productos, como en el sector automotriz que no se fabrica repuestos para vehículos por lo que se ve la necesidad de recurrir a las importaciones de la gran mayoría de estos artículos. A continuación se exponen las siguientes Oportunidades y Amenazas detectadas:

Oportunidades

- La innovación tecnológica permite maximizar el uso de los recursos disponibles y reducir costos.
- Disponibilidad de equipos electrónicos y sistemas informáticos avanzados.

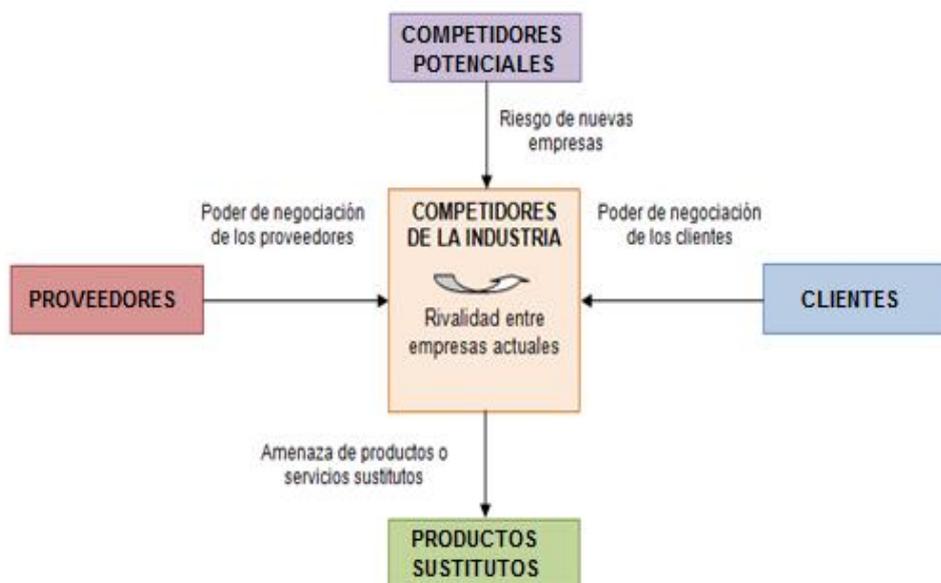
Amenazas

- Falta de desarrollo tecnológico en la matriz productiva para la fabricación de repuestos automotrices.

3.3.2. Microambiente

Kotler y Armstrong (2008) expresan que el microambiente “Consiste en fuerzas cercanas a la empresa – compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercado de clientes, competidores y públicos - que inciden en su capacidad de servir al cliente” (p.65)

Figura 16. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Michael E. Porter (2010, p. 32) – Ventaja Competitiva
Elaborado por: Silvana Román

3.3.2.1. Clientes

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009)

David (2003) considera que “Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria” (p.101)

StarMotors tiene una cartera de clientes tanto del sector público como del privado en las diferentes marcas que comercializa la empresa. Son clientes a los que se ofrece productos de calidad y servicios garantizados.

La empresa otorga a sus clientes un crédito de 30 días plazo a un grupo seleccionado en lo que se refiere a repuestos y servicios de post-venta, para el caso de los clientes que adquieren vehículos el crédito se lo direcciona por medio de financieras y dependiendo de los montos se otorga crédito directo.

A continuación se presenta los principales clientes que posee StarMotors S.A.:

Tabla 13. Principales Clientes de StarMotors S.A.

CLIENTES
Aermik S.A.
Aseguradora del Sur C.A.
Autec S.A.
Autolider Ecuador S.A.
Aval Oil Services S.A.
Camposantos del Ecuador S.A.
Cemacero Cía. Ltda.
Cía. De Seguros Ecuatoriano Suiza S.A.
Citibank N.A.
Comercializadora Autoline S.A.
Comercializadora Ser Way S.A.
ConautoC.A.
Concerroazul S.A.
Corporación Azende Cía. Ltda.
Cuerpo de Bomberos
Distribuidora Nacional de Automotores S.A.
Ecuempire Servicios y Construcciones Ecuatorianas Cía. Ltda.
Electrocables S.A.
Fizamaq Cía. Ltda.
Fuerzas Armadas del Ecuador
GasvesubioExport S.A.
Hormigones del Valle S.A.
Hotel Boulevard
Hotel Oro Verde S.A. Hotver
Importadora José Rodas S.A.
Industrial Molinera C.A.
Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Ivartoce S.A.
La Fabril S.A.
Liberty Seguros S.A.
Magnetocorp S.A.
Mamut Andino C.A.
Marriott S.A.
Merciauto S.A.
Ministerio de Salud
Ministerio del Interior
Panamericana Vial S.A. Panavial
Pinturas Unidas S.A.
Planta Industrial Lacec Cía. Ltda.
QBE Seguros Colonial S.A.
Secohi Cía. Ltda.
Seguros Equinoccial S.A.

Continúa...

Seguros Sucre S.A.
Seturna Servicios Turísticos Nacionales Cía. Ltda.
SinohydroCorporation
Sociedad Anónima y Civil Pradi
Sytsa Cía. Ltda.
Tevcol Cía. Ltda.
Transcoiv Cía. Ltda.
Unirepar Cía. Ltda.
Vaserum S.A.
Vialcorp S.A.
Yasimcorp S.A.
Personas Naturales Extranjeras
Personas Naturales Nacionales

Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

Los clientes de StarMotors no poseen el poder de negociación, debido a que los precios en el sector automotriz están definidos por el mercado. StarMotors al ofrecer productos y servicios originales de diferentes marcas, tiene la posibilidad de brindar a sus clientes, una variedad de vehículos y repuestos que se ajustan a sus necesidades sin que se requiera visitar varios concesionarios.

Un cliente que toma la decisión de adquirir un vehículo se informa de la oferta y la demanda existente en el mercado, así como también de las opciones que tiene para invertir su dinero en la adquisición de una marca reconocida y sobre todo que le brinde las garantías necesarias.

Posterior al análisis presentado, se derivan las siguientes Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades

- Los clientes de StarMotors no tienen el poder de negociación, debido a que los precios de vehículos y repuestos están definidos por el mercado a favor de la empresa.

Amenazas

- Carencia de fidelidad de los clientes.

3.3.2.2. Productos Sustitutos

Rivera y De Garcillán (2012) definen a los Productos Sustitutos como “Aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores pero se basan en una tecnología diferente” (p.244)

Según David (2003) “La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado” (p.101)

Los productos sustitutos en el campo de los repuestos automotrices son considerados casi idénticos, debido a que cumplen la misma función que los repuestos originales.

Sin embargo no podemos hablar de que son similares en garantía, existen gran cantidad de repuestos alternos que no poseen la durabilidad y eficacia esperada; por lo que podrían causar posibles daños a otros sistemas de los vehículos, sin embargo estos productos tienen una gran demanda en el mercado por sus bajos costos, lo que los hace atractivos frente a los clientes que buscan el ahorro.

En cuanto a vehículos podemos decir que son productos sustitutos las diferentes marcas automotrices que ofrecen diversidad de modelos tanto en vehículos livianos como comerciales; todo dependerá de las preferencias de los consumidores así como del presupuesto asignado para la adquisición del bien.

De lo expuesto, se puede determinar las siguientes Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades

- Garantía en repuestos originales.
- Las partes y accesorios alternos no poseen la durabilidad y eficacia esperada.

Amenazas

- Cumplen la misma función que los repuestos originales.
- Tienen una gran demanda en el mercado por sus bajos costos.

3.3.2.3. Proveedores

Para Kotler y Armstrong (2008) los proveedores “Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios” (p.66)

Según David (2003) El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. (p.100)

Existe una variedad de proveedores que abastecen al sector automotriz; la oferta para los productos que componen este mercado es suficientemente amplio, por lo que ha disminuido el poder que podrían ejercer los proveedores, la competencia entre los diferentes proveedores hace necesario que se creen estrategias de ventas y penetración en el mercado que les permita sobresalir de la competencia y obtener ventajas sobre ellos.

Entre los principales proveedores con los que StarMotors trabaja tenemos:

Tabla 14. Principales Proveedores de StarMotors S.A.

Razón Social	Productos / Servicios	Marca Automotriz
AEKIA S.A.	Vehículos y Repuestos	Kia
AUTOLÍDER ECUADOR S.A.	Vehículos y Repuestos	Mercedes Benz
CONECEL S.A.	Telefonía Celular	
CNT EP	Telefonía Fija	
DAEWOO INTERNATIONAL MEXICO SA DE CV	Vehículos	JoyLong
DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.	Consolidación y desconsolidación de mercancías	MAN y Volkswagen
ECUAMUNDI GMBH	Repuestos	MAN y Volkswagen
ELBEX AUSSENHANDELS GMBH	Repuestos	Todas las marcas
EPMAPS	Agua Potable	
CNEL EP	Energía eléctrica Quito	
EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.	Energía eléctrica Quito	
FISUM S.A.	Vehículos	Volkswagen
FRAS-LE S.A.	Repuestos	Todas las marcas
HENGST GMBH & Co. KG	Filtros	
IMPORTADORA DE VEHICULOS COMERCIALES S.A.	Neumáticos	
INTERAGUA	Agua Potable	
INTRANS ECUADOR S.A.	Vehículos y Repuestos	MAN y Volkswagen
JIANGSU JOYLONG AUTOMOBILE CO., LTD.	Vehículos y Repuestos	JoyLong
MACOI S.A.	Lubricantes	
MERCEDES BENZ OF CUTLER BAY	Repuestos	Mercedes Benz
MREMOORES CIA. LTDA.	Auditoría Externa	
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	Vehículos y Repuestos	Hyundai
NEGOCIOS Y SUMINISTROS DE OFICINA OFINES CIA. LTDA.	Suministros de oficina	
NIC.EC. NICEC S.A.	Dominio	
PREDIAL E INVERSIONISTA BOYACÁ S.A.	Arriendos	
PUNTONET S.A.	Internet	
QUITO MOTORS S.A.	Vehículos y Repuestos	Ford
ROOTOURS S.A.	Tickets Aéreos	
SCHRYVER DEL ECUADOR S.A.	Consolidación y desconsolidación de mercancías	
SEGUROS UNIDOS S.A.	Aseguradora	
SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES SETEL S.A.	Telefonía Fija	
SERVIENTREGA ECUADOR S.A.	Courier	
SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA.	Guardiania	
SOUTHERN ENTERPRISES & INVESTMENTS CO. S.A.	Arriendos	
SURAMERICANA DE TELECOMUNICACIONES S.A. SURATEL	Comunicaciones	
TECFIT AUTOMOTIVE GMBH	Repuestos	Todas las marcas
TECNILLANTA S.A.	Neumáticos	
TECNOVA S.A.	Accesorios Automotrices	
TOOPEX GmbH	Repuestos	MAN y Volkswagen
WURTH ECUADOR S.A.	Partes y Piezas Automotrices	Todas las marcas
YESAL INTERNATIONAL	Repuestos	Todas las marcas

Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

Mantener una buena relación entre la empresa y los proveedores es de vital importancia para que StarMotors pueda cubrir las necesidades de sus clientes, debido a que dependerá de las negociaciones y la selección de proveedores que se realice, lo que garantice que los productos se entreguen en el tiempo y en las condiciones pactadas.

Para la selección de los proveedores, StarMotors evalúa varios aspectos como: calidad, garantía, confiabilidad, puntualidad, responsabilidad, plazos de crédito y por su puesto costos.

En base a lo expuesto, se determinan las siguientes Oportunidades:

Oportunidades

- Los proveedores no disponen el poder de negociación, debido a que el mercado automotriz presenta una amplia oferta.
- Buenas relaciones comerciales entre la empresa y los proveedores.

3.3.2.4. Competidores Potenciales

Aunque las empresas pueden determinar quiénes, actualmente, son sus competidores directos, a veces es difícil establecer quiénes pueden ser competidores potenciales. En este caso, la noción de macrosegmento ayuda a identificar quiénes “podrían ser sus futuros competidores”. Para esto deben responder a la siguiente pregunta: ¿Quiénes actualmente están satisfaciendo la misma necesidad o función, pero con tecnología diferente? (Rivera y De Garcillán, 2012, p.96)

David (2003) menciona que “Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta” (p.101)

De acuerdo al Comité de Comercio Exterior (2015) en la Resolución 050 a partir del 01 de enero del 2016, se establece en el Artículo 2 que para la cuota asignada a la importación de vehículos completamente armados del año 2016, podrán participar todos los importadores (personas jurídicas) en cuyo Registro Único de Contribuyentes conste como actividad económica la importación y/o comercialización de vehículos completamente armados.

Con esta nueva disposición ingresarán nuevos competidores al mercado automotriz, recordemos que hasta el año 2015 la cuota establecida por el Gobierno Ecuatoriano para la importación de vehículos completamente armados

se dividía entre las empresas registradas como “importadores de vehículos” siendo ellos los únicos que podían traer al Ecuador vehículos de los diferentes países y distribuirlos entre los concesionarios.

La competencia en el sector automotriz en el año 2016 se proyecta más agresiva que en años anteriores debido a que a partir de este año pueden importar vehículos las personas jurídicas cuyo RUC tenga como actividad económica la venta de vehículos y no solamente los registrados como importadores de vehículos, por lo que StarMotors S.A., está preparando sus estrategias para incrementar sus ventas con la ventaja de ser un concesionario multimarcas que tiene la posibilidad de ofrecer a los clientes varias marcas en un solo lugar.

Del análisis realizado, se puede detallar las siguientes Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades

- StarMotors S.A. comercializa productos multimarcas, lo que le permite cubrir varios sectores del mercado automotriz.

Amenazas

- Nuevas políticas gubernamentales permiten el ingreso de nuevos competidores para la venta de vehículos terminados.

3.3.2.5. Rivalidad en la Industria

Para David (2003):

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. (p.100)

El mercado automotriz es bastante amplio; en razón de que, en los últimos 10 años se ha incrementado la demanda del parque automotor, lo que ha dado lugar a que la oferta y la demanda se incremente significativamente.

StarMotors comercializa vehículos y repuestos originales multimarcas lo que ha permitido atraer clientes que buscan calidad y garantía en los productos que adquieren, además de contar con el servicio de taller compuesto por un grupo humano especializado y calificado por cada una de las marcas.

Sin embargo con la diversidad de productos alternos que existen en la parte automotriz, muchos de los clientes prefieren adquirir repuestos originales y que tengan garantía de fábrica.

Basándonos en el punto anterior la empresa StarMotors tiene como principales competidores en las divisiones de vehículos, repuestos y servicios de taller a las siguientes empresas:

Tabla 15. Principales Competidores de la Empresa StarMotors S.A.

COMPETIDORES	PRODUCTOS / SERVICIOS
Importadora José Rodas	Repuestos
Ecuawagen	Repuestos y Vehículos
Autolider	Repuestos y Servicios de Taller
Motores y Repuestos Memorek	Repuestos
Concesionarios a nivel nacional	Vehículos de las marcas Volkswagen, MAN, Kia, Ford, Hyundai y JoyLong.

Fuente: StarMotors S.A.

Elaborado por: Silvana Román

El análisis presentado determina la siguiente Amenaza:

- Diversidad de productos alternos y nuevas marcas.

3.3.2.6. Perfil de Oportunidades y Amenazas

Para Serna Gómez (2008), el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es:

La metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (p.150)

La tabla 16 se ha calificado de acuerdo a las siguientes ponderaciones:

PONDERACIONES	
Alto Impacto	5
Medio Impacto	3
Bajo Impacto	1

Tabla 16. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

FACTORES	CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
		AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO			
MACROAMBIENTE										
FACTOR POLÍTICO										
	Renovación de las restricciones cuantitativas para el sector automotriz durante el año 2016.		X						3	
	Las políticas arancelarias han causado un impacto negativo en la venta de vehículos, partes y accesorios importados debido al incremento de los costos y requisitos de importación.	X						5		
FACTOR ECONÓMICO										
	Déficit de la Balanza Comercial.	X						5		
	Caída del precio del petróleo a nivel mundial.	X						5		
	Niveles de crecimiento del PIB se mantienen constantes.					X			3	
	El alto índice de inflación produce la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	X						5		
	Reactivación de las operaciones crediticias por parte de las instituciones financieras.				X			5		

Continúa...

La crisis económica ha provocado que los consumidores reconsideren la opción de incrementar su endeudamiento en vehículos nuevos.	X						5		
Tasas de interés poco atractivas para los clientes por mantener su dinero en las instituciones financieras, lo que podría ser aprovechado por la empresa StarMotors para que los capitales se inviertan en la adquisición de vehículos.					X			3	
FACTOR SOCIAL									
Mano de Obra calificada más barata para el sector automotriz, por el despido de trabajadores.						X			1
Incremento de la tasa de desempleo en el último trimestre del 2015, lo que provoca que los ingresos de los ecuatorianos se vean reducidos para la adquisición de vehículos y repuestos originales.	X						5		
FACTOR TECNOLÓGICO									
La innovación tecnológica permite maximizar el uso de los recursos disponibles y reducir costos.				X			5		
Disponibilidad de equipos electrónicos y sistemas informáticos avanzados.						X			1
Falta de desarrollo tecnológico en la matriz productiva para la fabricación de repuestos automotrices.			X						1

Continúa...

MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
Los clientes de StarMotors no tienen el poder de negociación, debido a que los precios de vehículos y repuestos están definidos por el mercado a favor de la empresa.				X			5		
Carencia de fidelidad de los clientes.	X						5		
PRODUCTOS SUSTITUTOS									
Garantía en repuestos originales.				X			5		
Las partes y accesorios alternos no poseen la durabilidad y eficacia esperada.					X			3	
Cumplen la misma función que los repuestos originales.		X						3	
Tienen una gran demanda en el mercado por sus bajos costos.	X						5		
PROVEEDORES									
Los proveedores no disponen el poder de negociación, debido a que el mercado automotriz presenta una amplia oferta.					X			3	
Buenas relaciones comerciales entre la empresa y los proveedores.				X			5		

Continúa...

COMPETIDORES POTENCIALES									
StarMotors S.A. comercializa productos multimarcas, lo que le permite cubrir varios sectores del mercado automotriz.				X				5	
Nuevas políticas gubernamentales permiten el ingreso de nuevos competidores para la venta de vehículos terminados.		X							3
RIVALIDAD EN LA INDUSTRIA									
Diversidad de productos alternos y nuevas marcas.		X							3

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

3.4. ENTORNO INTERNO

“El diagnóstico interno es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica” (Serna Gómez, 2008, p.74)

Por lo tanto el estudio del entorno interno de las empresas permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, basado en:

3.4.1. Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa para Serna Gómez (2008) son “Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control” (p.74)

De ahí que el proceso administrativo de la empresa StarMotors está liderado por la Gerencia General y la Gerencia Administrativa – Financiera, desempeñando las siguientes actividades básicas:

a) Planeación

La planeación, según menciona David (2003) “Es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados” (p.128)

De acuerdo a la información obtenida por medio de fuentes internas, se ha podido determinar que en la empresa StarMotors no existe una planeación estratégica definida, por lo que no se han cumplido con varios de los objetivos propuestos, lo que ha provocado que la empresa tenga significativas pérdidas económicas durante este período.

El presente proyecto propone un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística para StarMotors, para lo cual, será necesario se implemente la Planificación Estratégica y Procesos que permitan desarrollar de forma más eficiente las actividades que se realizan en cada uno de los departamentos que forman parte de la empresa y de esta manera se pueda reducir los tiempos y costos en la adquisición e importación de vehículos y repuestos, así como el desarrollo de tácticas que permitan cubrir las necesidades de sus clientes y a su vez crear ventajas competitivas.

De este análisis, se determina la siguiente Debilidad:

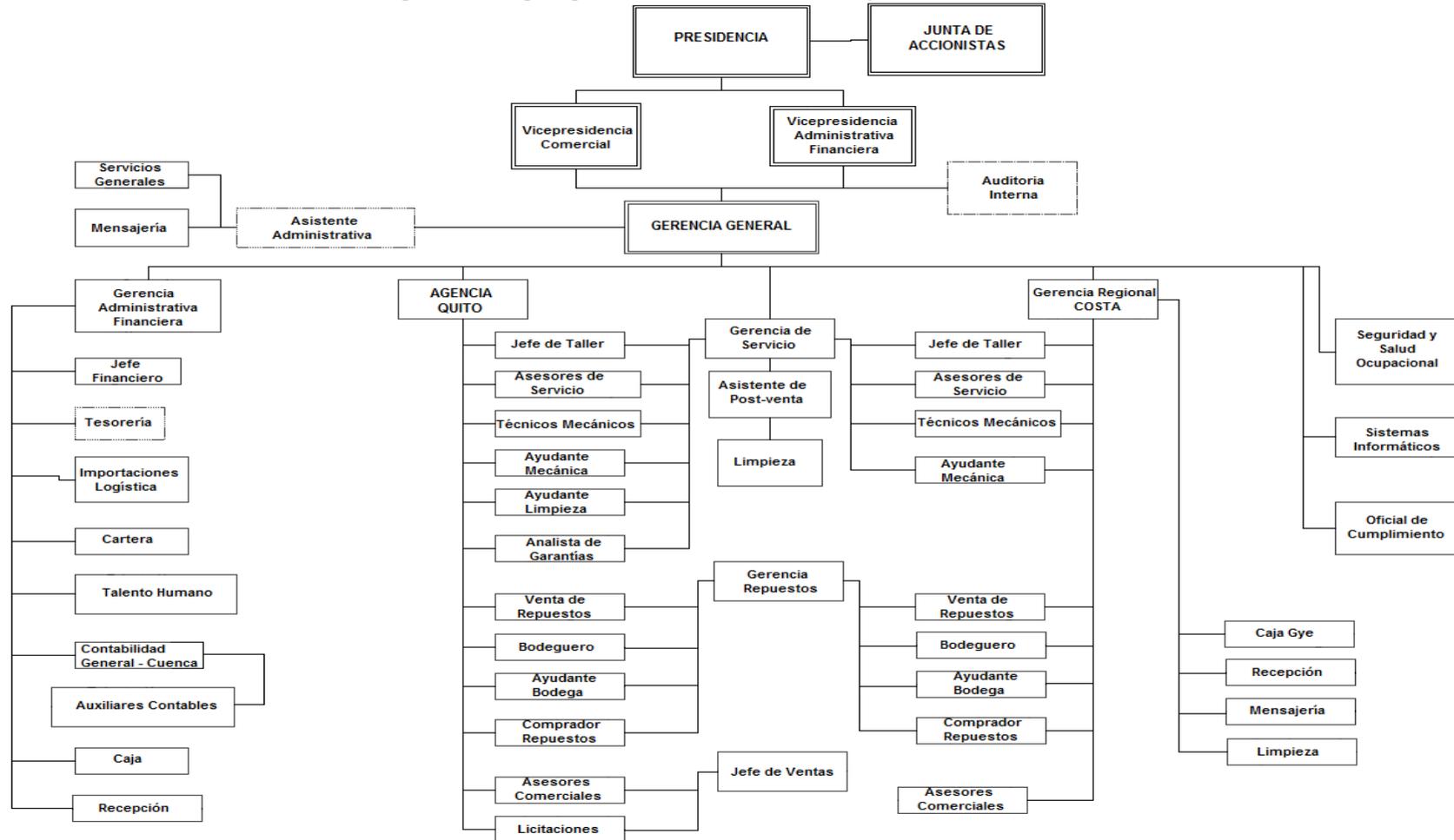
- Carencia de Planificación Estratégica, lo que ha provocado que no se cumplan con algunos de los objetivos planteados.

b) Organización

En el libro Conceptos de Administración Estratégica de David (2003) se dice que “Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién. El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad” (p.130)

Basado en este concepto, la estructura organizacional de la empresa Starmotors S.A., se presenta de la siguiente manera:

Figura 17. Organigrama Estructural de la Empresa StarMotors S.A.



Fuente: StarMotors S.A.
 Elaborado por: Departamento de Talento Humano StarMotors S.A.
 Situación: Actual

El actual organigrama estructural de la empresa StarMotors presenta un organigrama vertical, en el cual sus unidades administrativas se despliegan de arriba hacia abajo. Esto permite tener una Estructura Jerárquica a partir del titular, el mismo que se ubica en la parte superior y dirige a los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Este tipo de estructura es administrada por funciones, por lo cual, no es posible identificar los procesos de la empresa.

La estructura vigente no identifica los niveles organizacionales y la ubicación de los diferentes departamentos se mezclan entre las áreas de apoyo, operativas y de control; condición que se presta para la confusión, debido a que no se aprecian las líneas de autoridad y el cumplimiento de gestión que tiene cada uno de los departamentos.

Por lo expuesto, se puede determinar que la Empresa StarMotors tiene la siguiente Debilidad:

- Carencia de Organigrama Estructural por Procesos.

c) Control

Para David (2003) “La función de control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planteadas” (p.132)

En StarMotors S.A. actualmente no se ejerce el control por medio de indicadores que permitan medir los resultados obtenidos con los resultados esperados, y a su vez tomar medidas correctivas en caso de ser necesario con el fin de evitar desfases en los objetivos planteados.

Por lo expuesto, se determina la siguiente debilidad en la actividad de control:

- Carencia de indicadores de gestión.

3.4.2. Capacidad Productiva

Según menciona Aguirre (2003) “La capacidad productiva es la cantidad de bienes y servicios que los agentes económicos pueden lograr durante un tiempo determinado, dados los conocimientos tecnológicos y la cantidad de recursos existentes” (p.173)

Los procesos que intervienen en la capacidad productiva de StarMotors son: la Venta de vehículos, la Venta de repuestos automotrices y el Servicio de Post-venta.

En el área de post-venta la empresa cuenta con personal técnico calificado y certificado por las diferentes marcas. La infraestructura está compuesta por amplias instalaciones principalmente en el área de talleres que se encuentra dividido en dos secciones separando las bahías de trabajo para atención de vehículos livianos y de vehículos comerciales, lo que facilita el armado y desarmado de los automotores en espacios adecuados.

A continuación se muestra la capacidad productiva desarrollada por StarMotors en el año 2015.

Tabla 17. Capacidad Productiva de Starmotors S.A. (Unidades)

PRODUCTO	2014	2015	Variación	%
Vehículos Atendidos en Taller	3920	2321	-1599	-40.79%
Vehículos Vendidos	65	106	41	63.08%

Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

Tabla 18. Capacidad Productiva de StarMotors S.A. (USD)

PRODUCTO	2014	2015	Variación	%
Repuestos Vendidos por Mostrador	717,794.00	527,125.00	-190,669.00	-26.56%

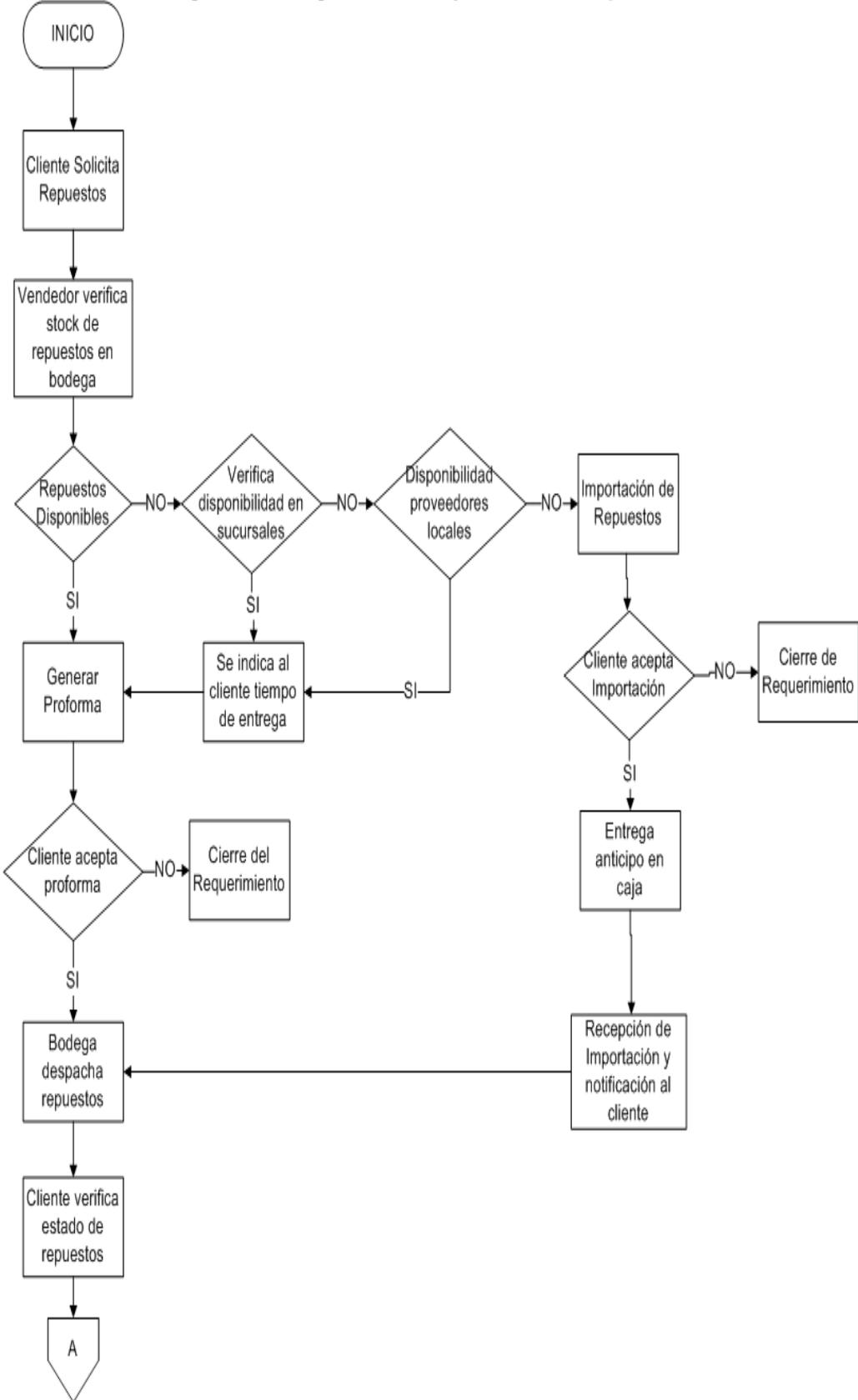
Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

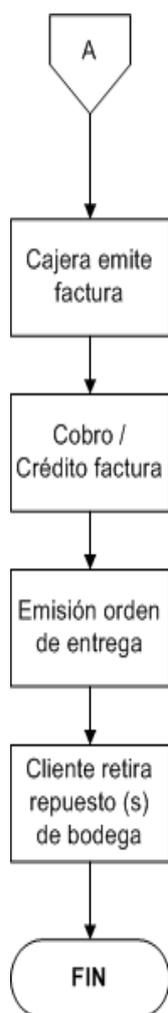
Como lo muestran las tablas 17 y 18 en el año 2015, la empresa tuvo una reducción significativa en la cantidad de vehículos atendidos en taller y la venta de repuestos comparados con el año 2014, esto principalmente, de acuerdo a sus directivos se debió a la pérdida de un alto porcentaje de clientes comerciales que poseen vehículos marca Mercedes Benz, sin embargo, con la estrategia implantada de la diversificación de las marcas el flujo de vehículos livianos ha incrementado en el último trimestre del año 2015, por lo que se proyecta que la capacidad productiva se incremente y exista mayor flujo de vehículos que sean atendidos en los talleres y aumente la venta de repuestos.

En cuanto a la baja en ventas presentadas en el área de repuestos, se ha podido determinar que la principal causa es la falta o la demora en la importación de repuestos originales, lo que ha provocado que los clientes tengan que esperar grandes cantidades de tiempo para que el repuesto requerido sea despachado o colocado en su vehículo, optando por la adquisición directa a proveedores locales, lo que genera una disminución en las ventas de StarMotors.

Las figuras presentadas a continuación exhiben las actividades que se realizan en las diferentes áreas que forman la capacidad productiva, sin embargo se debe mencionar que dentro de la empresa StarMotors no existen procesos definidos así como la documentación reglamentaria para cada uno de estos.

Figura 18. Diagrama de Flujo Venta de Repuestos





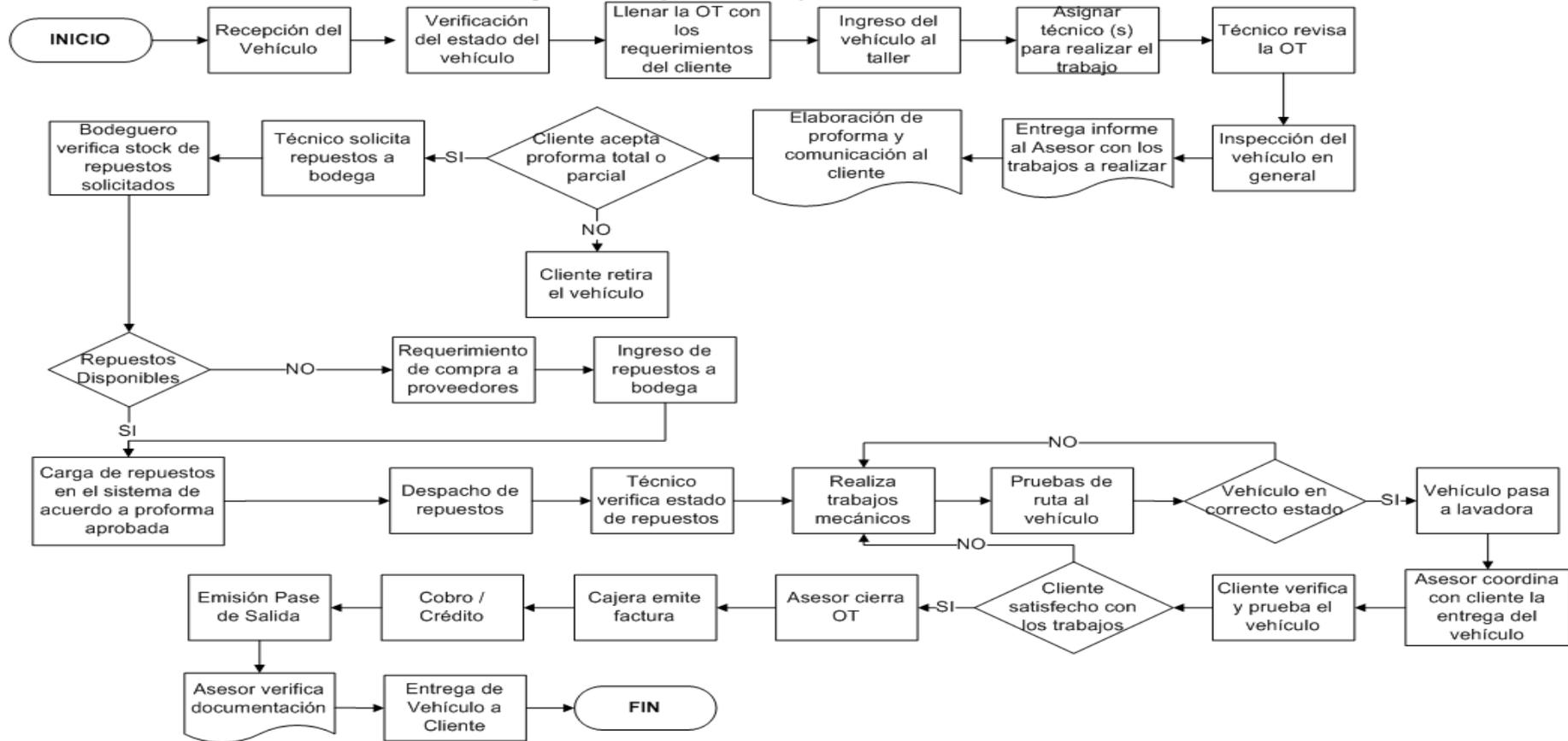
Fuente: StarMotors S.A.
 Elaborado por: Silvana Román

A continuación se presenta la narrativa del Diagrama para la Venta de Repuestos.

- La solicitud de los repuestos la realizan tanto clientes internos como externos, ya sea por medio de venta por mostrador o por el servicio de taller.
- El vendedor verifica la existencia de la mercadería solicitada con el número de chasis del vehículo, en el Sistema SIA Repuestos, lo que brindará la información si el ítem solicitado está en el stock de la bodega donde se requiere o si se necesita realizar transferencias de las otras bodegas.
- En el caso de no tener en stock la mercadería solicitada, se propone al cliente realizar la importación de el o los repuestos solicitados, si el cliente acepta el tiempo de espera para el arribo de la mercadería se entrega un “anticipo” en caja para iniciar los trámites.

- Si el cliente no pudiera esperar la importación de los repuestos, o son repuestos de alta rotación, donde la mercadería puede ser adquirida localmente sin que esto disminuya considerablemente el margen de utilidad de la empresa, se adquirirá los repuestos a proveedores internos.
- Posterior a la confirmación de la disponibilidad de mercadería por medio de las opciones antes mencionadas, el vendedor emite la proforma para la aceptación del cliente.
- La bodega verifica la proforma y el estado de los repuestos, posterior a esto indica la mercadería físicamente al cliente para que éste confirme que corresponden a su requerimiento.
- La persona de caja emite la factura y realiza el cobro de la misma en el caso de pagos de contado; o solicita la autorización de crédito respectiva.
- Se emite la orden de entrega, documento con el cual el cliente procede con el retiro de la mercadería en bodega.

Figura 19. Diagrama de Flujo Servicio de Post-venta



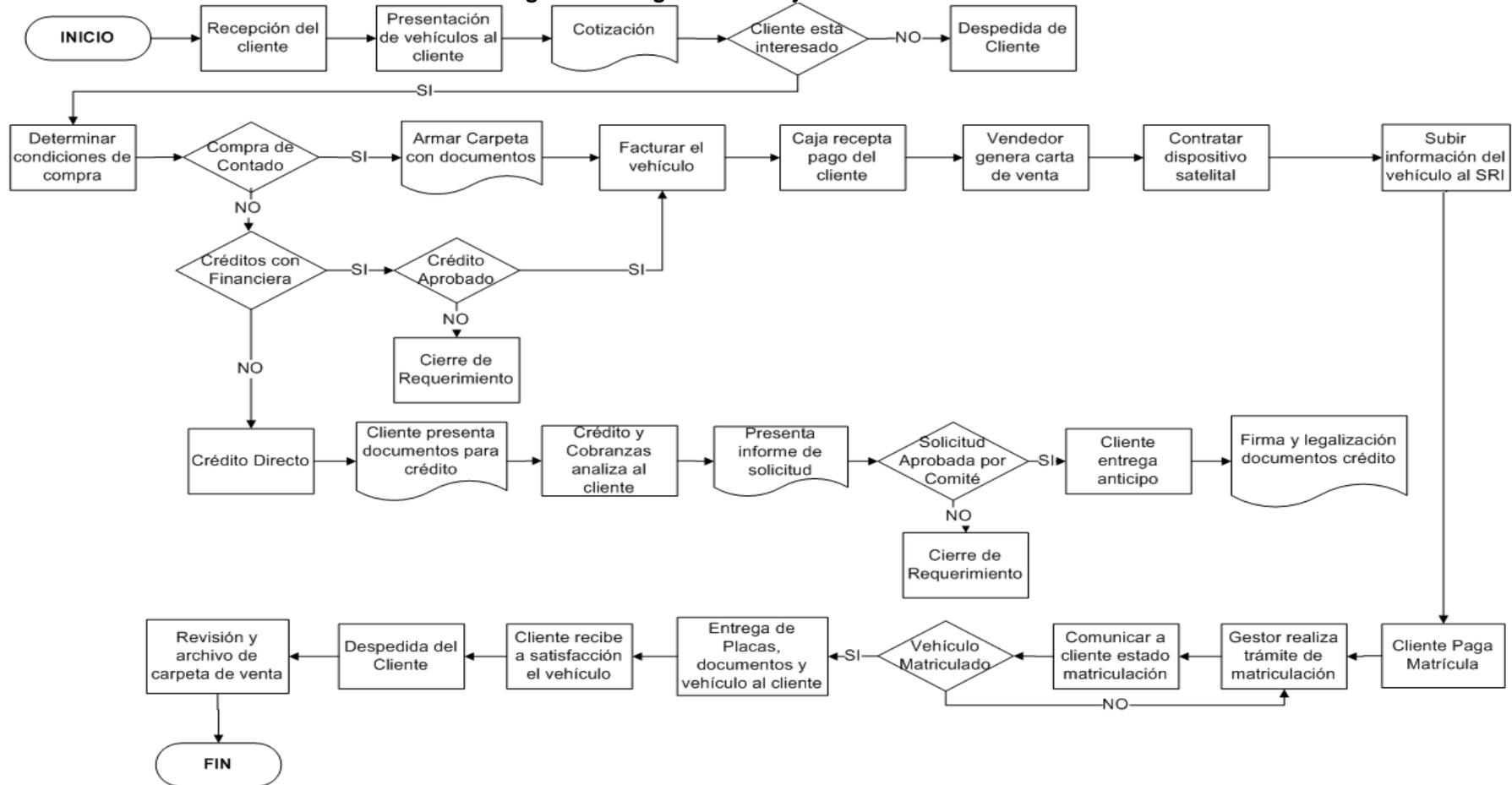
Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

Para el caso del Servicio de Post-venta las actividades presentadas en el diagrama de flujo se realizan de la siguiente manera:

- El vehículo ingresa a los talleres de StarMotors, el mismo que es recibido por el Asesor de Servicios, quién verifica el estado del vehículo.
- El cliente indica al Asesor el motivo por el cual el vehículo requiere los servicios, sea este por mantenimiento preventivo, fallas mecánicas o colisiones.
- Se apertura la Orden de Trabajo de acuerdo a los requerimientos del cliente para posteriormente realizar el ingreso del vehículo y asignar al técnico que realizará los trabajos correspondientes.
- El técnico responsable verifica la Orden de Trabajo e inspecciona de forma general el vehículo. Una vez realizado el diagnóstico entrega el informe al Asesor de los trabajos que se requieren realizar.
- El Asesor realiza la proforma y comunica al cliente sobre los hallazgos encontrados si fuera el caso y envía la cotización para su aprobación.
- Si el cliente está de acuerdo con la proforma en cuanto a trabajos y costos se procede con los servicios técnicos; caso contrario retira el vehículo de la empresa.
- Para el inicio de los trabajos aceptados por el cliente, el técnico asignado solicita los repuestos a bodega, donde se verifica la disponibilidad de los mismos.
- En caso de no estar disponibles, se procede como se indicó en el diagrama de Venta de Repuestos. (ver figura 18)
- Bodega carga los repuestos que están siendo despachados en la Orden de Trabajo del cliente y entrega los mismos al técnico solicitante.
- Inician los trabajos mecánicos, y se realizan pruebas de ruta para comprobar el correcto funcionamiento del vehículo, si existen fallas se corrigen y se realizan otras pruebas de ruta hasta que el automotor no presente novedades.
- Una vez que el vehículo se encuentra en perfecto funcionamiento pasa a la lavadora donde se realiza una limpieza interna y externa del mismo.
- El Asesor coordina con el cliente la entrega del vehículo, donde se le explicará los trabajos realizados y los motivos de las fallas presentadas.

- El cliente realizará una prueba de su vehículo y si está satisfecho con los trabajos realizados se procederá al cierre de la Orden de Trabajo.
- La cajera emite la factura y realiza el cobro al contado o solicita la autorización de crédito respectiva.
- Posteriormente se emite el Pase de Salida, donde se verificará que la documentación esté correcta para que finalmente el cliente retire su vehículo de las instalaciones.

Figura 20. Diagrama de Flujo Venta de Vehículos



Fuente: StarMotors S.A.
 Elaborado por: Silvana Román

Seguidamente, se realiza una descripción del diagrama presentado.

- El cliente es atendido por uno de los ejecutivos de ventas sea de livianos o comerciales, dependiendo del requerimiento, donde se presentará al posible cliente los diferentes modelos y marcas que se comercializan y que satisfagan sus necesidades.
- Una vez que la persona confirma el interés de adquirir el vehículo, se emite la proforma y se determinan las condiciones de compra, es decir, si el vehículo va a ser adquirido de contado, por medio de una institución financiera y en el último de los casos se le ofrece el crédito directo.
- Para los casos de crédito con financieras o crédito directo se deberá cumplir con el proceso de entrega de documentos y aprobación de los mismos para la calificación del crédito.
- Una vez concretada y aprobadas las condiciones de compra se arma la carpeta con la documentación respectiva tanto de la forma de pago como del vehículo.
- El cliente entrega el pago total o la entrada del vehículo y el vendedor solicita la autorización para la emisión de la factura.
- Posterior a esto, se emiten las cartas de venta, contratación del dispositivo satelital y se genera el archivo para subir la información de la venta al SRI.
- Con la información registrada, el cliente realiza el pago de la matrícula, entregando al vendedor el comprobante de la transacción.
- Se recibe el pago por parte de la financiera o si es directo se firman contratos y pagarés.
- Se prepara toda documentación respectiva y el Gestor de la compañía realiza el trámite de matriculación del vehículo.
- Una vez finalizado este proceso se comunica al cliente la entrega de placas y documentos habilitantes.
- El cliente recibe a satisfacción el vehículo matriculado y los documentos.
- El proceso culmina con la revisión y entrega de la carpeta por parte del vendedor al departamento financiero para el pago de comisiones.

Posterior al análisis realizado, se determinan las siguientes Fortalezas y Debilidades de la capacidad productiva:

Fortalezas

- Amplia infraestructura para la atención de clientes y exhibición de productos.
- Personal calificado y certificado por las marcas automotrices atendidas en la empresa.

Debilidades

- Disminución del flujo de vehículos comerciales atendidos en taller.
- Falta de planificación para la adquisición de repuestos y partes automotrices, lo que genera una deficiente gestión logística en la empresa.

3.4.3. Capacidad Financiera

Según menciona Serna Gómez (2008) la capacidad financiera incluye:

Todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros indicadores financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis. (p.74)

A continuación se muestra los Indicadores Financieros obtenidos en el año 2015 en la empresa StarMotors S.A.:

Tabla 19. Indicadores Financieros de StarMotors S.A.

LIQUIDEZ CORRIENTE				
ACTIVO CORRIENTE	/	PASIVO CORRIENTE	=	0,30
9.296.664	/	30.560.947		
CAPITAL NETO DE TRABAJO				
ACTIVO CORRIENTE	-	PASIVO CORRIENTE	=	-21.264.283
9.296.664	-	30.560.947		
PRUEBA ÁCIDA				
ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	/	PASIVO CORRIENTE	=	0,10
2.958.788	/	30.560.947		
ROTACIÓN DE INVENTARIOS				
COSTO DE VENTAS	/	INVENTARIOS PROMEDIO	=	0,90
5.885.843	/	6.531.249		
INDICE PROMEDIO DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS				
360 DÍAS	/	No. Veces que rotan los inventarios	=	399,48
360	/	0,90		
ENDEUDAMIENTO GENERAL				
PASIVOS TOTALES	/	ACTIVOS TOTALES	=	283,92
30.619.553	/	10.784.437		
SOLVENCIA FINANCIERA				
CAPITAL	/	PASIVO TOTAL	=	0,14
4.412.000	/	30.619.553		
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD				
UTILIDAD BRUTA	/	TOTAL INGRESOS	=	-0,48
-3.515.717,54	/	7.377.321,25		

Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

Los resultados obtenidos de los indicadores financieros de la empresa StarMotors muestran los siguientes hallazgos:

- Tiene una liquidez corriente de 0,30 lo que representa que por cada dólar que tiene que pagar la empresa cuenta con USD 0,30 centavos para cancelar sus deudas a corto plazo, lo que significa que StarMotors actualmente no tiene suficiente capacidad económica para cancelar estas obligaciones.
- El capital neto de trabajo con el cual se cerró el año 2015 con un saldo negativo de USD 21.264.283, lo que crea un déficit significativo para que StarMotors pueda cubrir sus operaciones y se vea limitado en la adquisición

de vehículos y/o repuestos, perjudicando principalmente a las ventas, o a su vez incrementando su endeudamiento con financieras.

- La prueba ácida muestra que la empresa tiene USD 0,10 centavos por cada dólar que debe, para cancelar sus obligaciones a corto plazo, confirmando la falta de liquidez que posee en la actualidad.

- En cuanto a la actividad de StarMotors, se pudo determinar que los productos del inventario tienen una rotación de 0,90 veces cada 399 días, lo que demuestra que no existe una adecuada administración de los inventarios, de acuerdo a lo expuesto por el Jefe de Repuestos, esta baja rotación, se debe principalmente a la acumulación de repuestos marca Mercedes Benz que fueron adquiridos por el anterior analista de repuestos entre los años 2010 y 2013 que no tienen alta rotación. Desde el año 2014, año en que hubo cambio de administración se ha dado prioridad para disminuir este alto inventario de repuestos, realizando promociones con los clientes y ventas directas al nuevo representante de la marca en el Ecuador. La adquisición de inventarios actualmente se realiza por medio de la importación de las fábricas para mantener un stock de los productos de alta rotación de las diferentes marcas, lo que permite abastecer a las bodegas de la empresa solamente con repuestos comercializados de forma continua y para el caso de repuestos específicos se realiza importaciones bajo pedido de los clientes y con la entrega de anticipos. Este indicador es uno de los que más se tomarán en cuenta en el presente proyecto para mejorar la Gestión Logística y de esta manera contribuir con la rotación de los nuevos inventarios.

- Sobre el endeudamiento de StarMotors se puede determinar que la empresa cuenta con endeudamiento general del 283,92% y posee 0,14 de sus recursos para cubrir sus obligaciones, lo que significa que la empresa en la actualidad está sobre-endeudada y requerirá de estrategias financieras emergentes que le permita cubrir este alto déficit.

- Finalmente, y posterior a los resultados que se han obtenido de los anteriores indicadores financieros, se muestra que StarMotors no tiene un margen bruto de utilidad, declarando pérdida en el año 2015 de USD 3.515.717,54, lo que significa que la empresa tiene un déficit de USD 0,48 por cada dólar vendido para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.

El análisis financiero realizado a StarMotors, permitió determinar las siguientes Debilidades:

- Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- Deficiente administración de inventarios, lo que ha provocado la adquisición de una gran cantidad de repuestos de baja rotación que no son requeridos por los clientes con frecuencia y por lo tanto no generan ingresos.
- Altos niveles de endeudamiento.

3.4.4. Capacidad del Talento Humano

Haciendo referencia a este tema Serna Gómez (2008) menciona que la capacidad de talento humano “Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.” (p.74)

De ahí que las actividades de recursos humanos juegan un papel muy importante al momento de implantar una estrategia, ya que esta permite identificar las fortalezas y las debilidades de los colaboradores de las empresas.

Actualmente, la empresa Starmotors S.A. cuenta con 73 trabajadores a nivel nacional distribuidos de acuerdo a la sucursal donde se desempeñan.

Tabla 20. Personal de Colaboradores de StarMotors S.A.

Tipo	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	Total
Administrativo	21	5	7	33
Operativo	24	16	0	40
TOTAL				73

Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

De acuerdo al organigrama vigente en StarMotors, el mismo está compuesto por 80 colaboradores, es decir existe un déficit de 7 trabajadores actualmente, esto se debe a que durante el año 2014 y 2015 salió de la empresa personal operativo y administrativo el cual no ha sido reemplazado para cubrir las plazas vacantes, lo que ha generado una distribución de actividades que permitan reemplazar a los funcionarios faltantes.

En cuanto a la formación académica los trabajadores de StarMotors el 38,36% son bachilleres y el 61,64% tienen estudios superiores. Dentro de la nómina de la empresa existen 5 colaboradores con capacidades especiales, los cuales desarrollan actividades en el área de servicios generales en la matriz y sucursales de la empresa.

Por lo expuesto, la capacidad del talento humano posee las siguientes Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas

- Talento Humano con formación académica de tercer nivel.

Debilidades

- Vacantes no cubiertas.
- Distribución de actividades para cubrir la falta de personal.

3.4.5. Perfil de Capacidad Interna

Según se menciona en el libro Gerencia Estratégica de Serna Gómez (2008) el perfil de capacidad institucional (PCI) es:

Un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (p.168)

En la tabla 21 se presenta el Perfil de Capacidad Interna de la empresa StarMotors, los impactos son calificados de acuerdo a las siguientes ponderaciones:

PONDERACIONES	
Alto Impacto	5
Medio Impacto	3
Bajo Impacto	1

Tabla 21. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

CAPACIDADES \ CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO
	DEBILIDADES			FORTALEZAS			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
CAPACIDAD DIRECTIVA							
Carencia de Planificación Estratégica, lo que ha provocado que no se cumplan con algunos de los objetivos planteados.	X						5
Carencia de Organigrama Estructural por Procesos.	X						5
Carencia de indicadores de gestión.	X						5
CAPACIDAD PRODUCTIVA							
Amplia infraestructura para la atención de clientes y exhibición de productos.				X			5
Personal calificado y certificado por las marcas automotrices atendidas en la empresa.				X			5
Disminución del flujo de vehículos comerciales atendidos en taller.	X						5
Falta de planificación para la adquisición de repuestos y partes automotrices, lo que genera una deficiente gestión logística en la empresa.	X						5
CAPACIDAD FINANCIERA							
Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	X						5
Deficiente administración de inventarios, lo que ha provocado la adquisición de una gran cantidad de repuestos de baja rotación que no son requeridos por los clientes con frecuencia y por lo tanto no generan ingresos.	X						5
Altos niveles de endeudamiento.	X						5
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO							
Talento Humano con formación académica de tercer nivel.				X			5
Vacantes no cubiertas.	X						5
Distribución de actividades para cubrir la falta de personal.		X					3

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

3.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.5.1. Análisis FODA

Según mencionan Kotler y Armstrong (2008) el análisis FODA:

Genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) (riesgos) de la empresa (...). Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar. Y las amenazas (o riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño. (p.54)

Realizar un Análisis FODA permite identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la información recolectada en la empresa StarMotors y su entorno externo. En la tabla 22 se presenta la matriz FODA con los siguientes hallazgos:

Tabla 22. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Amplia infraestructura para la atención de clientes y exhibición de productos.	O1	Reactivación de las operaciones crediticias por parte de las instituciones financieras.
F2	Personal calificado y certificado por las marcas automotrices atendidas en la empresa.	O2	La innovación tecnológica permite maximizar el uso de los recursos disponibles y reducir costos.
F3	Talento Humano con formación académica de tercer nivel.	O3	Los clientes de StarMotors no tienen el poder de negociación, debido a que los precios de vehículos y repuestos están definidos por el mercado a favor de la empresa.
		O4	Garantía en repuestos originales.
		O5	Buenas relaciones comerciales entre la empresa y los proveedores.
		O6	StarMotors S.A. comercializa productos multimarcas, lo que le permite cubrir varios sectores del mercado automotriz.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Carencia de Planificación Estratégica lo que ha provocado que no se cumplan con algunos de los objetivos planteados.	A1	Las políticas arancelarias han causado un impacto negativo en la venta de vehículos, partes y accesorios importados debido al incremento de los costos y requisitos de importación.
D2	Carencia de Organigrama Estructural por Procesos.	A2	Déficit de la Balanza Comercial.
D3	Carencia de Indicadores de Gestión.	A3	Caída del precio del petróleo a nivel mundial.
D4	Disminución del flujo de vehículos comerciales atendidos en taller.	A4	El alto índice de inflación produce la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.
D5	Falta de planificación para la adquisición de repuestos y partes automotrices, lo que genera una deficiente gestión logística en la empresa.	A5	La crisis económica ha provocado que los consumidores reconsideren la opción de incrementar su endeudamiento en vehículos nuevos.
D6	Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	A6	Incremento de la tasa de desempleo en el último trimestre del 2015, lo que provoca que los ingresos de los ecuatorianos se vean reducidos para la adquisición de vehículos y repuestos originales.
D7	Deficiente administración de inventarios, lo que ha provocado la adquisición de una gran cantidad de repuestos de baja rotación que no son requeridos por los clientes con frecuencia y por lo tanto no generan ingresos.	A7	Carencia de fidelidad de los clientes.
D8	Altos niveles de endeudamiento.	A8	Tienen una gran demanda en el mercado por sus bajos costos.
D9	Vacantes no Cubiertas.		

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

3.5.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Una Matriz de evaluación del factor externo según David (2003) “Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p.110)

Las ponderaciones para realizar la calificación de cada uno de los factores externos clave son las siguientes:

VALOR (SECTOR)	
0.0	Sin Importancia
0.1	Muy Importante
CALIFICACIÓN (EMPRESA)	
1	Deficiente
3	Nivel Promedio
5	Está por Arriba del Promedio

Tabla 23. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
N°	OPORTUNIDADES			
O1	Reactivación de las operaciones crediticias por parte de las instituciones financieras.	0.08	5	0.40
O2	La innovación tecnológica permite maximizar el uso de los recursos disponibles y reducir costos.	0.08	3	0.24
O3	El poder de negociación de los clientes lo tiene la empresa, por cuanto las políticas de precios de vehículos y repuestos están definidos por el mercado a favor de la empresa.	0.08	3	0.24
O4	Garantía en repuestos originales.	0.08	5	0.40
O5	Buenas relaciones comerciales entre la empresa y los proveedores.	0.08	5	0.40
O6	StarMotors S.A. comercializa productos multimarcas, lo que le permite cubrir varios sectores del mercado automotriz.	0.08	5	0.40
N°	AMENAZAS			
A1	Las políticas arancelarias aplicadas han causado un impacto negativo en la venta de vehículos, partes y accesorios importados debido al incremento de los costos y requisitos de importación.	0.07	3	0.20
A2	Déficit de la Balanza Comercial.	0.07	3	0.20
A3	Caída del precio del petróleo a nivel mundial.	0.07	3	0.20
A4	El alto índice de inflación produce la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	0.07	5	0.33
A5	La crisis económica ha provocado que los consumidores reconsideren la opción de incrementar su endeudamiento en vehículos nuevos.	0.07	3	0.20
A6	Incremento de la tasa de desempleo en el último trimestre del 2015, lo que provoca que los ingresos de los ecuatorianos se vean reducidos para la adquisición de vehículos y repuestos originales.	0.07	3	0.20
A7	Falta de fidelidad de los clientes.	0.07	5	0.33
A8	Tienen una gran demanda en el mercado por sus bajos costos.	0.07	5	0.33
TOTAL		1.00		4.03

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

3.5.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Según el libro Conceptos de Administración Estratégica de David (2003) “Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (p.149)

Las ponderaciones para realizar la calificación de cada uno de los factores internos clave son las siguientes:

VALOR (SECTOR)	
0.0	Sin Importancia
0.1	Muy Importante
CALIFICACIÓN (EMPRESA)	
1	Deficiente
3	Nivel Promedio
5	Está por Arriba del Promedio

Tabla 24. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

FACTORES INTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
N°	FORTALEZAS			
F1	Amplia infraestructura para la atención de clientes y exhibición de productos.	0.08	5	0.40
F2	Personal calificado y certificado por las marcas automotrices atendidas en la empresa.	0.09	5	0.45
F3	Talento Humano con formación académica de tercer nivel.	0.09	5	0.45
	DEBILIDADES			
D1	Carencia de Planificación Estratégica lo que ha provocado que no se cumplan con algunos de los objetivos planteados.	0.09	1	0.09
D2	Carencia de Organigrama Estructural por Procesos.	0.09	1	0.09
D3	Carencia de indicadores de gestión.	0.09	1	0.09
D4	Disminución del flujo de vehículos comerciales atendidos en taller.	0.07	5	0.35
D5	Falta de planificación para la adquisición de repuestos y partes automotrices, lo que genera una deficiente gestión logística en la empresa.	0.09	1	0.09
D6	Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	0.07	3	0.21
D7	Deficiente administración de inventarios, lo que ha provocado la adquisición de una gran cantidad de repuestos de baja rotación que no son requeridos por los clientes con frecuencia y por lo tanto no generan ingresos.	0.10	1	0.10
D8	Altos niveles de endeudamiento.	0.07	3	0.21
D9	Vacantes no Cubiertas.	0.07	1	0.07
TOTAL		1.00		2.60

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

3.5.4. Matriz de Aprovechabilidad

La Matriz de Aprovechabilidad confronta las oportunidades con las fortalezas para identificar de una forma cuantitativa cuáles son los aspectos a los que se debe poner mayor atención con el fin de definir las estrategias que permitan a las empresas sacar provecho de sus oportunidades conservando sus fortalezas. Al ser las oportunidades aspectos internos, esto permitirá a los ejecutivos tomar decisiones que cambien estas situaciones y explotar de mejor manera estos factores para beneficiar el crecimiento de la empresa.

A continuación se presenta la Matriz de Aprovechabilidad de la Empresa StarMotors S.A., calificada de acuerdo a las siguientes ponderaciones:

PONDERACIONES	
Alto Impacto	5
Medio Impacto	3
Bajo Impacto	1

Tabla 25. Matriz de Aprovechabilidad

N°	FORTALEZAS OPORTUNIDADES	F1	F2	F3	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA	
		0,4	0,45	0,45			
		Amplia infraestructura para la atención de clientes y exhibición de productos.	Personal calificado y certificado por las marcas automotrices atendidas en la empresa.	Talento Humano con formación académica de tercer nivel.			
O1	Reactivación de las operaciones crediticias por parte de las instituciones financieras.	0,4	5	5	5	15	1
O2	La innovación tecnológica permite maximizar el uso de los recursos disponibles y reducir costos.	0,24	3	5	3	11	5
O3	Los clientes de StarMotors no tienen el poder de negociación, debido a que los precios de vehículos y repuestos están definidos por el mercado a favor de la empresa.	0,24	5	3	3	11	4
O4	Garantía en repuestos originales.	0,4	5	5	5	15	3
O5	Buenas relaciones comerciales entre la empresa y los proveedores.	0,4	3	3	3	9	6
O6	StarMotors S.A. comercializa productos multimarcas, lo que le permite cubrir varios sectores del mercado automotriz.	0,4	5	5	5	15	2
TOTAL			26	26	24	76	
ORDEN PRECEDENCIA			1	2	3		

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Silvana Román

3.5.5. Matriz de Vulnerabilidad

Según Fernández Romero (2008) la Matriz de Vulnerabilidad “Identifica las amenazas, factores o tendencias del entorno que, por su influencia sobre los <<pilares>> en los que se asienta la empresa, pueden tener un efecto negativo para el negocio” (p.183)

Tabla 26. Matriz de Vulnerabilidad

No.	AMENAZAS	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
			0,09	0,09	0,09	0,35	0,09	0,21	0,1	0,21	0,07		
			Carencia de Planificación Estratégica lo que ha provocado que no se cumplan con algunos de los objetivos planteados.	Carencia de Organigrama Estructural por Procesos	Carencia de indicadores de gestión.	Disminución del flujo de vehículos comerciales atendidos en taller.	Falta de planificación para la adquisición de repuestos y partes automotrices, lo que genera una deficiente gestión logística en la empresa	Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	Deficiente administración de inventarios, lo que ha provocado la adquisición de una gran cantidad de repuestos de baja rotación que no son requeridos por los clientes con frecuencia y por lo tanto no generan ingresos.	Altos niveles de endeudamiento.	Vacantes no Cubiertas		
A1	Las políticas arancelarias han causado un impacto negativo en la venta de vehículos, partes y accesorios importados debido al incremento de costos y requisitos.	0,2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	41	1
A2	Déficit de la Balanza Comercial.	0,2	5	1	1	3	5	3	3	3	1	25	6
A3	Caída del precio del petróleo a nivel mundial.	0,2	3	1	1	3	3	3	3	3	1	21	8
A4	El alto índice de inflación produce la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	0,33	5	1	1	3	3	5	3	5	1	27	3

Continúa...

A5	La crisis económica ha provocado que los consumidores reconsideren la opción de incrementar su endeudamiento en vehículos nuevos.	0,2	5	1	1	5	3	5	3	5	1	29	4
A6	Incremento de la tasa de desempleo en el último trimestre del 2015, lo que provoca que los ingresos de los ecuatorianos se vean reducidos para la adquisición de vehículos y repuestos originales.	0,2	3	1	1	5	3	3	3	5	5	29	5
A7	Carencia de fidelidad de los clientes.	0,33	5	5	5	5	5	5	5	3	5	43	2
A8	Tienen una gran demanda en el mercado por sus bajos costos.	0,33	3	1	1	5	5	1	5	3	1	25	7
TOTAL:			34	16	16	34	32	30	30	32	16	240	
ORDEN PRECEDENCIA			1	7	8	2	3	6	5	4	9		

Fuente: Observación Directa
Elaborado por: Silvana Román

PONDERACIONES	
Alto Impacto	5
Medio Impacto	3
Bajo Impacto	1

3.5.6. Situación de la Empresa StarMotors S.A., y Estrategias a formular.

Para determinar la situación actual de la empresa StarMotors S.A., se procedió a elaborar las matrices del Perfil de Oportunidades y Amenazas así como el Perfil de Capacidad Interna, determinando de esta manera cuáles son los aspectos que la empresa tiene a su favor (Análisis de Aprovechabilidad) y en cuáles tiene falencias (Análisis de Vulnerabilidad).

El impacto que estos factores pueden ejercer sobre la empresa, se los calcula mediante los Índices de Potencialidad y Vulnerabilidad de acuerdo a las siguientes fórmulas y resultados:

$$\text{INDICE DE POTENCIALIDAD} = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^{\circ} \text{ filas})(N^{\circ} \text{ columnas})} (100\%)$$

$$\text{INDICE DE POTENCIALIDAD} = \frac{100}{5 \cdot 6 \cdot 3} = 84,44\%$$

El Índice de Potencialidad que posee la empresa Starmotors es de 84,44% siendo este un valor significativo del cual se debe aprovechar las oportunidades y fortalezas que actualmente posee la empresa con el fin de crear ventajas sobre estos factores que beneficien de forma más efectiva y eficiente a la misma.

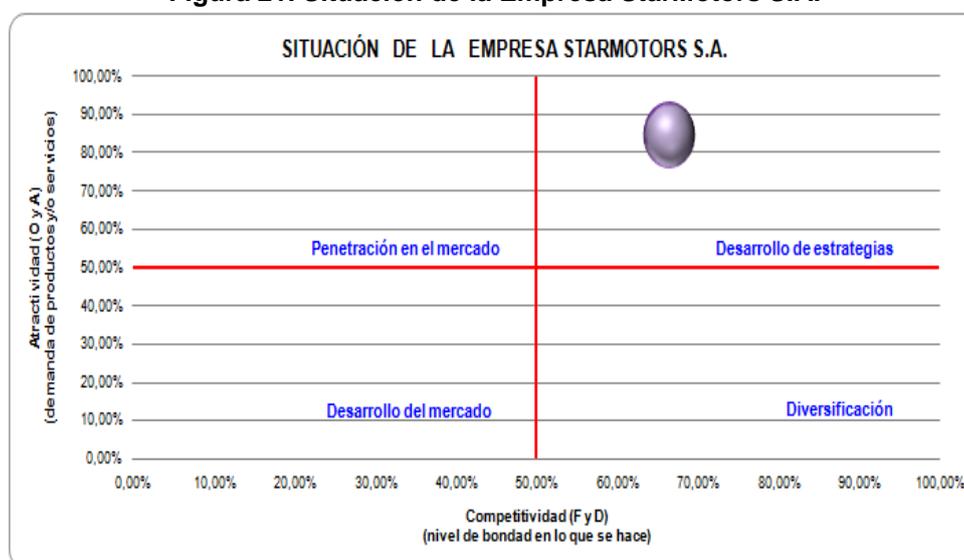
$$\text{INDICE DE VULNERABILIDAD} = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^{\circ} \text{ filas})(N^{\circ} \text{ columnas})} (100\%)$$

$$\text{INDICE DE VULNERABILIDAD} = \frac{240}{5 \cdot 8 \cdot 9} = 66,67$$

Este índice muestra que la empresa StarMotors tiene un 66,67% de afectación de las debilidades y amenazas; de donde se determina que se debe reducir factores principalmente como la falta de planes estratégicos para la compañía, buscar estrategias para combatir los efectos que han ocasionado las políticas que restringen la importación de vehículos así como el incremento de requisitos para los repuestos automotrices, entre otros.

Los resultados obtenidos en los dos índices, se grafican en la Matriz de Atractividad y Competitividad que a continuación se presenta:

Figura 21. Situación de la Empresa StarMotors S.A.



Elaborado por: Silvana Román

El tener un Índice de Potencialidad de 84,44% y de Vulnerabilidad de 66,67%, ubica a la empresa StarMotors en el cuadrante “Desarrollo de Estrategias”, en el cual se presenta la posibilidad de elaborar Planes Estratégicos y de Mejoramiento que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades; así como disminuir de forma considerable los factores que afectan al desarrollo de la empresa.

3.5.7. Matriz de Estrategias Cruzadas

La matriz de Estrategias Cruzadas de acuerdo a lo expuesto por Serna Gómez (2008):

Se realiza en base a la selección de los factores clave de éxito (...), que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. (pp.188-189)

La tabla 27 presenta las Estrategias de Supervivencia (DA), de Reordenación (DO), Defensivas (FA) y Ofensivas (FO) propuestas para la empresa StarMotors desarrolladas en base a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 27. Matriz de Estrategias Cruzadas

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
FACTORES INTERNOS	F1	Amplia infraestructura para la atención de clientes y exhibición de productos.	D1	Carencia de Planificación Estratégica lo que ha provocado que no se cumplan con algunos de los objetivos planteados.	
	F2	Personal calificado y certificado por las marcas automotrices atendidas en la empresa.	D2	Carencia de Organigrama Estructural por Procesos	
	F3	Talento Humano con formación académica de tercer nivel.	D3	Carencia de Indicadores de Gestión.	
			D4	Disminución del flujo de vehículos comerciales atendidos en taller.	
			D5	Falta de planificación para la adquisición de repuestos y partes automotrices, lo que genera una deficiente gestión logística en la empresa.	
			D6	Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	
			D7	Deficiente administración de inventarios, lo que ha provocado la adquisición de una gran cantidad de repuestos de baja rotación que no son requeridos por los clientes con frecuencia y por lo tanto no generan ingresos.	
			D8	Altos niveles de endeudamiento.	
			D9	Vacantes no cubiertas.	
FACTORES EXTERNOS	FO		DO		
	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)		ESTRATEGIAS PARA REORDENACIÓN (MINI-MAXI)		
OPORTUNIDADES					
Reactivación de las operaciones crediticias por parte de las instituciones financieras.	O1	Aperturar en las instalaciones de StarMotors, oficinas del Banco del Austro y CFC financieras también pertenecientes al Grupo ElJuri, para de esta manera agilizar los trámites para el otorgamiento de créditos a los clientes de la empresa.		Diseñar un Plan Estratégico que le permita a la empresa StarMotors incrementar sus ventas, aprovechando la apertura de créditos para la adquisición de vehículos nuevos y bienes inmuebles.	
La innovación tecnológica permite maximizar el uso de los recursos disponibles y reducir costos.	O2	Promocionar los servicios especializados por cada una de las marcas, así como del equipo tecnológico para el diagnóstico de los vehículos.		Promocionar la imagen de servicios especializados multimarcas y venta de repuestos originales con el fin de incrementar el flujo de vehículos atendidos en los talleres a nivel nacional de StarMotors.	
El poder de negociación de los clientes lo tiene la empresa, por cuanto las políticas de precios de vehículos y repuestos están definidos por el mercado a favor de la empresa.	O3	Realizar ferias en StarMotors para promocionar los productos ofreciendo descuentos en repuestos o diagnósticos gratis.		Ofrecer descuentos en las compras a los proveedores de StarMotors que comercializan los repuestos y accesorios Mercedes Benz, que la empresa tiene en stock con el fin de disminuir las existencias actuales en las bodegas.	

Continúa...

Garantía en repuestos originales.	O4	Desarrollar planes de capacitación al personal de StarMotors con el fin de mejorar continuamente los servicios y procesos que se desarrollan dentro de la compañía explotando así sus conocimientos y experiencia.	Realizar una evaluación financiera para determinar el nivel de endeudamiento y establecer nuevos modelos de financiamiento.
Buenas relaciones comerciales entre la empresa y los proveedores.	O5		Diseñar un Plan de Marketing agresivo que permita dar a conocer las nuevas marcas que se comercializan en StarMotors y de esta manera aumentar las ventas y disminuir los niveles de endeudamiento.
StarMotors S.A. comercializa productos multimarcas, lo que le permite cubrir varios sectores del mercado automotriz.	O6		Realizar un sistema de inventarios para determinar el stock de partes y repuestos, a fin de identificar el tiempo de vida útil de los mismo.
			Implementar la Gestión por Procesos en la empresa.
AMENAZAS	FA		DA
	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)		ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)
Las políticas arancelarias han causado un impacto negativo en la venta de vehículos, partes y accesorios importados debido al incremento de los costos y requisitos de importación.	A1	Rediseñar el Direccionamiento Estratégico, para modificar la cadena de valor, en base a las necesidades y preferencias de los clientes; con el fin de optimizar los precios de mantenimiento, versus la competencia.	Elaborar un análisis de los puestos que se encuentran vacantes con el fin de priorizar las contrataciones que sean más urgentes.
Déficit de la Balanza Comercial.	A2	Realizar un plan de seguimiento a los clientes que en los últimos años no han utilizado o adquirido los servicios y/o productos de StarMotors, para de esta manera ofrecerles beneficios captando nuevamente su atención y restablecer las relaciones comerciales.	Refinanciar las deudas a largo plazo con las financieras del Grupo ElJuri, disminuyendo las tasas de interés.
Caída del precio del petróleo a nivel mundial.	A3	Aprovechar el talento humano de los Directivos, niveles administrativos y operativos con formación académica de tercer nivel para gestionar el Plan de Mejoramiento.	Promocionar la garantía de fabricación de los repuestos originales avalados por cada una de las marcas comercializadas.
El alto índice de inflación produce la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	A4		Diseñar un plan de adquisiciones de los repuestos y partes que permitan mantener un stock adecuado de los productos.

Continúa...

La crisis económica ha provocado que los consumidores reconsideren la opción de incrementar su endeudamiento en vehículos nuevos.	A5			Desarrollar el mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones.
Incremento de la tasa de desempleo en el último trimestre del 2015, lo que provoca que los ingresos de los ecuatorianos se vean reducidos para la adquisición de vehículos y repuestos originales.	A6			
Falta de fidelidad de los clientes.	A7			
Tienen una gran demanda en el mercado por sus bajos costos.	A8			

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

3.5.7.1. Estrategias FO

Son conocidas como Estrategias Ofensivas FO (maxi-maxi) las mismas que “Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas” (David, 2003, p.200)

Las estrategias FO propuestas para la empresa StarMotors buscan utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, en base a esta premisa se identifican las siguientes estrategias:

- a) Aperturar en las instalaciones de StarMotors, oficinas del Banco del Austro y CFC, financieras también pertenecientes al Grupo ElJuri, para de esta manera agilizar los trámites para el otorgamiento de créditos a los clientes de la empresa.
- b) Promocionar los servicios especializados por cada una de las marcas, así como del equipo tecnológico para el diagnóstico de los vehículos.
- c) Realizar ferias en StarMotors para promocionar los productos ofreciendo descuentos en repuestos o diagnósticos gratis.
- d) Desarrollar planes de capacitación al personal de StarMotors con el fin de mejorar continuamente los servicios y procesos que se desarrollan dentro de la compañía explotando así sus conocimientos y experiencia.

3.5.7.2. Estrategias DO

Las Estrategias de Reordenación DO (mini-maxi) según Navajo (2009) “Intentan reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades” (p. 88)

De tal forma que la empresa supere las debilidades aprovechando las oportunidades que poseen, para lo cual se identifica las siguientes estrategias:

- a) Diseñar un Plan Estratégico que le permita a la empresa StarMotors incrementar sus ventas, aprovechando la apertura de créditos para la adquisición de vehículos nuevos y bienes inmuebles.
- b) Promocionar la imagen de servicios especializados multimarcas y venta de repuestos originales con el fin de incrementar el flujo de vehículos atendidos en los talleres a nivel nacional de StarMotors.
- c) Ofrecer descuentos en las compras a los proveedores de StarMotors que comercializan los repuestos y accesorios Mercedes Benz, que la empresa tiene en stock con el fin de disminuir las existencias actuales en las bodegas.
- d) Realizar una evaluación financiera para determinar el nivel de endeudamiento y establecer nuevos modelos de financiamiento.
- e) Diseñar un Plan de Marketing que permita dar a conocer las nuevas marcas que se comercializan en StarMotors y de esta manera aumentar las ventas y disminuir los niveles de endeudamiento.
- f) Realizar un sistema de inventarios para determinar el stock de partes y repuestos, a fin de identificar el tiempo de vida útil de los mismo.
- g) Implementar la Gestión por Procesos en la empresa.

3.5.7.3. Estrategias FA

Según David (2003) las Estrategias Defensivas FA (maxi-mini) “Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas” (p.201)

Tomando en cuenta este concepto se proponen las siguientes estrategias para la empresa StarMotors:

- a) Rediseñar el Direccionamiento Estratégico, para modificar la cadena de valor, en base a las necesidades y preferencias de los clientes; con el fin de optimizar los precios de mantenimiento, versus la competencia.
- b) Realizar un plan de seguimiento a los clientes que en los últimos años no han utilizado o adquirido los servicios y/o productos de StarMotors, para de esta manera ofrecerles beneficios captando nuevamente su atención y restablecer las relaciones comerciales.
- c) Aprovechar el talento humano de los Directivos, niveles administrativos y operativos con formación académica de tercer nivel para gestionar el Plan de Mejoramiento.

3.5.7.4. Estrategias DA

Para Navajo (2009) las Estrategias de Supervivencia DA (mini-mini) tienen por objetivo “Reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas” (p.88)

Las estrategias mini-mini identificadas para la empresa StarMotors pretenden disminuir el peor escenario dentro de la empresa, debido a que se confrontan las debilidades y amenazas que posee la compañía.

Basándose en esta perspectiva se identifican las siguientes estrategias:

- a) Elaborar un análisis de los puestos que se encuentran vacantes con el fin de priorizar las contrataciones que sean más urgentes.
- b) Refinanciar las deudas a largo plazo con las financieras del Grupo ElJuri, disminuyendo las tasas de interés.
- c) Promocionar la garantía de fabricación de los repuestos originales avalados por cada una de las marcas comercializadas.

- d) Diseñar un plan de adquisiciones de los repuestos y partes que permitan mantener un stock adecuado de los productos.

- e) Desarrollar el mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL PROCESO DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA STARMOTORS S.A.

4.1. FASE I: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIONES

De acuerdo al organigrama estructural de la empresa StarMotors presentado en el capítulo 3, el departamento de Importaciones y Logística se encuentra bajo la dirección del Área Administrativa – Financiera, por lo que se podría considerar que este es el macro-proceso del Proceso de Importaciones y Logística. Sin embargo, es necesario considerar que en la actualidad la empresa StarMotors carece de procesos establecidos que indiquen la secuencia de actividades, tiempos y responsables para cada una de las funciones.

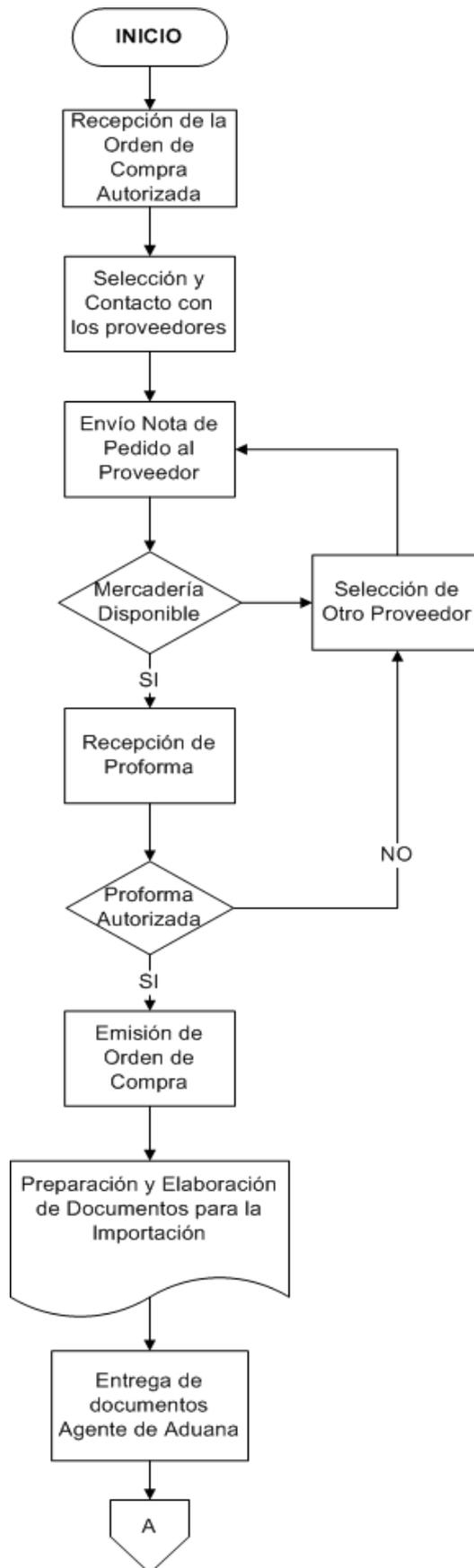
Bajo este antecedente, para diagramar la situación real del departamento de Importaciones y Logística fue necesario realizar un levantamiento de información que permita determinar las actividades que se desarrollan dentro del mismo.

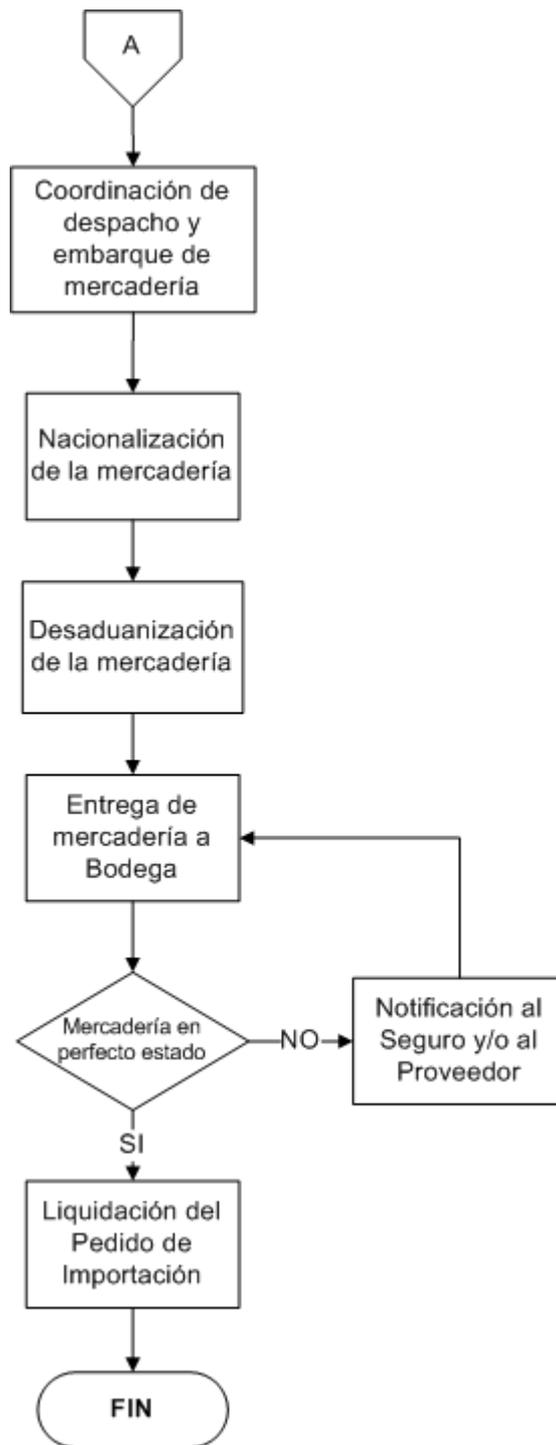
El objetivo principal del Área es proporcionar a las áreas operativas los productos requeridos para la comercialización y atención de las necesidades de clientes internos y externos de la empresa.

.

Para cumplir con este objetivo, el departamento inicia sus actividades para la importación de las mercaderías desde los proveedores del exterior de la siguiente manera:

Figura 22. Diagrama Actual del Proceso de Importaciones





Fuente: StarMotors S.A.
 Elaborado por: Silvana Román

Seguidamente se explica el diagrama presentado del Proceso de Importaciones:

- La Jefatura de importaciones recibe la Orden de compra al exterior debidamente autorizada por la Gerencia General.

- Contacta a los proveedores que han sido calificados con anterioridad para el caso de los repuestos, y para adquirir vehículos directamente con la fábrica.
- Envía la Nota de Pedido al Proveedor.
- Recibe la confirmación de la disponibilidad de los productos y la proforma.
- Una vez aprobada la proforma, emite la orden de compra definitiva.
- Prepara y recopila documentos requeridos para la importación de la mercancía.
- Entrega la documentación al Agente de Aduana, el cual trabaja varios años con la compañía.
- Coordina el despacho y embarque de la mercadería.
- La mercancía llega al Ecuador es nacionalizada, desaduanizada y entregada en las bodegas de StarMotors.
- Los productos son revisados y de existir novedades se notifica al seguro, caso contrario son ingresados al sistema y almacenados en bodega central.
- En el caso de los vehículos que importa la empresa, se realiza los puntos mencionados anteriormente, adicional a ellos, se realiza el PDI (Control de calidad previo a la entrega), donde se revisa a detalle la parte externa e interna del vehículo así como sus componentes, previo al ingreso del sistema y exhibición.
- Una vez recibida la mercadería por cada uno de los departamentos responsables, se procede con la liquidación de la importación, donde se realiza el ingreso de gastos y registros contables.

En cuanto a la Gestión Logística de StarMotors, la misma se encuentra estructurada por las funciones de: Compras, Almacenajes e Inventarios, las cuales están relacionadas directamente con el Proceso de Importaciones, de ahí que el presente estudio también analizará estas funciones.

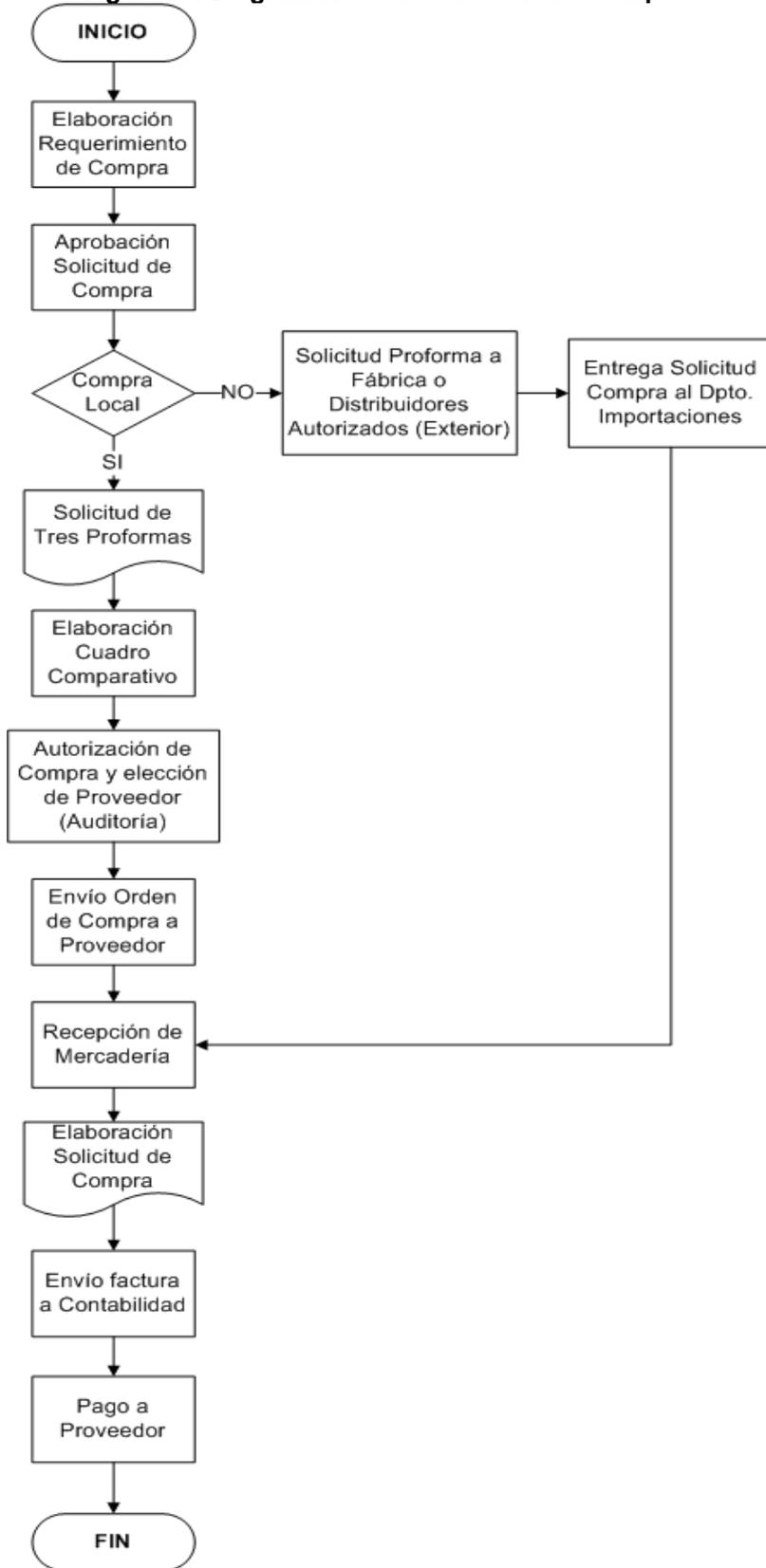
A continuación se presenta la descripción de cada una de estas funciones:

a) Función de Compras

Gómez (2013) menciona que “La función de compras es la responsable del proceso de adquisición de insumos y materiales, en la cantidad necesaria, con la calidad adecuada y a un precio conveniente, puestos a disposición de la empresa en el momento requerido” (p.58)

Brevemente se presenta la diagramación de las actividades, así como una explicación de las mismas.

Figura 23. Diagrama Actual de la Función Compras



Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

Las actividades de la función compras se desarrollan de la siguiente manera:

- Elaboración de Requerimiento de Compra.
- Aprobación de la Solicitud de Compra por parte de la jefatura de postventa o ventas de vehículos respectivamente y la Gerencia General.
- En el caso de compras locales se requiere solicitar proformas a tres proveedores.
- Se elabora un cuadro comparativo para el envío de aprobación al auditor, quién escogerá el proveedor que ofrezca garantía, calidad y precios.
- Una vez aprobado el proveedor y la compra, también se recibe la aprobación de pago.
- Se envía la orden de compra al proveedor seleccionado.
- Una vez recibida la mercadería, se verifica que corresponda a lo solicitado y que se encuentre en perfecto estado.
- Se realiza la Solicitud de Pago al proveedor y se envía la factura a contabilidad para el respectivo registro.

En lo referente a las compras del exterior, el proceso es similar al de compras locales con las siguientes variaciones:

- La proforma se le solicita directamente a la fábrica (vehículos) y a distribuidores autorizados (repuestos).
- La Orden de Compra se entrega al departamento de importaciones, quienes se encargan de todo el proceso hasta el arribo de la mercadería a las bodegas de StarMotors.
- Y el proceso es el mismo a partir de la recepción de la mercadería.

b) Función de Almacenaje

Para Gómez (2013) el almacén es:

El lugar físico donde se recibe la mercadería del exterior (proveedores) o de otras secciones de la empresa (fábrica), con la finalidad de reservarlas y custodiarlas para que sean utilizadas en el proceso productivo (...) o puestas a disposición de los clientes (...).

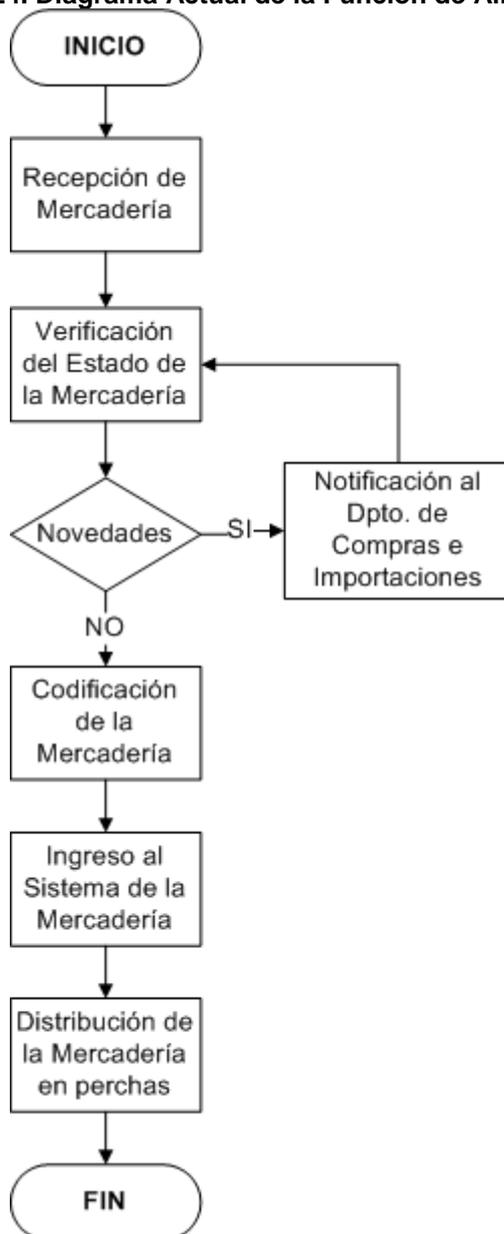
La finalidad de la posesión de inventarios o stocks en el almacén es:

- Evitar que la empresa se demore en las entregas a sus clientes.
- Garantizar la continuidad del proceso productivo. (p.89)

Para cumplir con la finalidad de tener stock en los almacenes, la empresa StarMotors maneja tres bodegas, una en la Sucursal de Quito, otra en la Sucursal de Guayaquil y finalmente una bodega arrendada a terceros en la ciudad de Manta.

Para realizar el almacenaje de los productos se realizan las siguientes actividades:

Figura 24. Diagrama Actual de la Función de Almacenaje



Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

El diagrama presentado, se basa en la siguiente información obtenida:

- Una vez que los repuestos son recibidos por el personal de bodega Central (Quito), proceden con la revisión de los productos, que se encuentren en perfecto estado y que correspondan a los ítems descritos en la factura comercial.
- Codifican los productos, de tal manera que el registro de existencias sea más preciso y se tenga un mejor control de los stocks por cada ítem.

- Ingreso de los ítems adquiridos en el sistema SIA Inventarios.
- En el caso de códigos ya existentes, se distribuyen en las estanterías dependiendo de la clase de repuesto y la ubicación que marca el sistema, cuando son productos nuevos, que no poseen historial se les asigna una ubicación dependiendo de su naturaleza.
- Cuando se requiere abastecer a la bodega de Guayaquil, o se debe enviar un ítem específico se realiza el registro de “transferencia” el cual consiste en ingresar al sistema “SIA repuestos” la migración del repuesto o repuestos desde la bodega central hasta la bodega de destino descargando así el stock de la bodega. Una vez recibida la mercadería en la otra bodega y a entera satisfacción, el bodeguero receptor aceptará la transferencia y se incrementará automáticamente su inventario.

c) Función de Inventarios

Bowersox, Closs y Cooper (2007) consideran que “Las empresas deben diseñar estrategias logísticas que mantengan la inversión financiera más baja posible en el inventario. La meta básica es alcanzar una rotación máxima del inventario al mismo tiempo que satisfagan los compromisos de servicio” (p. 27)

De acuerdo a lo expuesto por Lobato y Villagrá (2000):

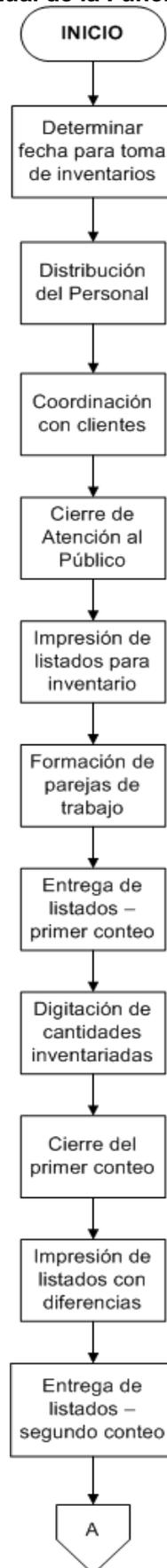
Para que el funcionamiento de las empresas sea eficiente es necesario realizar una gestión adecuada de los productos adquiridos. Esta labor se denomina gestión de stocks. Los stocks de una empresa son las mercancías que se encuentran en ella, acumuladas en un lugar determinado, en tránsito o inmersas en el proceso de producción, y cuyo objetivo es su aplicación empresarial en procesos industriales o comerciales. (p.43)

En la actualidad la empresa StarMotors no posee una política de control de inventarios, es decir, adquieren los repuestos cuando están por agotarse, lo que genera que se deban incurrir en más costos si se agotan antes de que el pedido de importación arribe al país, provocando así compras urgentes a proveedores locales o pérdida de ventas por no tener disponible el producto al momento que el cliente lo requiere.

El inventario de vehículos se lo realiza de forma semanal, este es ejecutado por el técnico de logística y PDI, y reportado a las Jefaturas de Ventas e Importaciones.

En cuanto al inventario de repuestos, se lo realiza una vez al año, estos son ejecutados con el propio personal administrativo y operativo de la empresa.

Figura 25. Diagrama Actual de la Función de Inventarios





Fuente: StarMotors S.A.
Elaborado por: Silvana Román

Para la ejecución de la toma de inventarios se realizan las siguientes actividades:

- Se determinan las fechas para la toma física del inventario en cada una de las sucursales de StarMotors, esta actividad principalmente se realiza en la tercera semana del mes de diciembre de cada año.
- Distribuir al personal de la empresa para realizar el inventario en las ciudades de Quito, Guayaquil y Manta.
- Durante los dos días en los que se realiza el inventario, la empresa cierra su atención al público, previa la comunicación anticipada a sus clientes sobre la actividad a realizarse, con el fin de cubrir sus necesidades oportunamente.
- Se imprime del sistema SIA los ítems que conforman el inventario de repuestos.
- Formación de las parejas de trabajo que realizarán el conteo y la colocación de adhesivos de la mercadería inventariada.
- Entrega de listados de ítems al personal para realizar el inventario.
- Se realizan tres conteos, de los cuales cada una de las parejas de trabajo, irán rotando en diferentes ubicaciones de las bodegas con el fin de que no revisen la misma mercadería que ellos contaron en alguno de los tres conteos.
- Por cada uno de los conteos, se ingresan en el sistema SIA las cantidades inventariadas con el fin de generar reportes para determinar diferencias.
- Al finalizar el tercer conteo y determinar las diferencias definitivas, los auditores externos y personal de bodega realizan un cuarto conteo para verificar las novedades encontradas y determinar faltantes de ser el caso.
- Emiten un informe cuantitativo de las novedades halladas y presentan los resultados a las Gerencias.

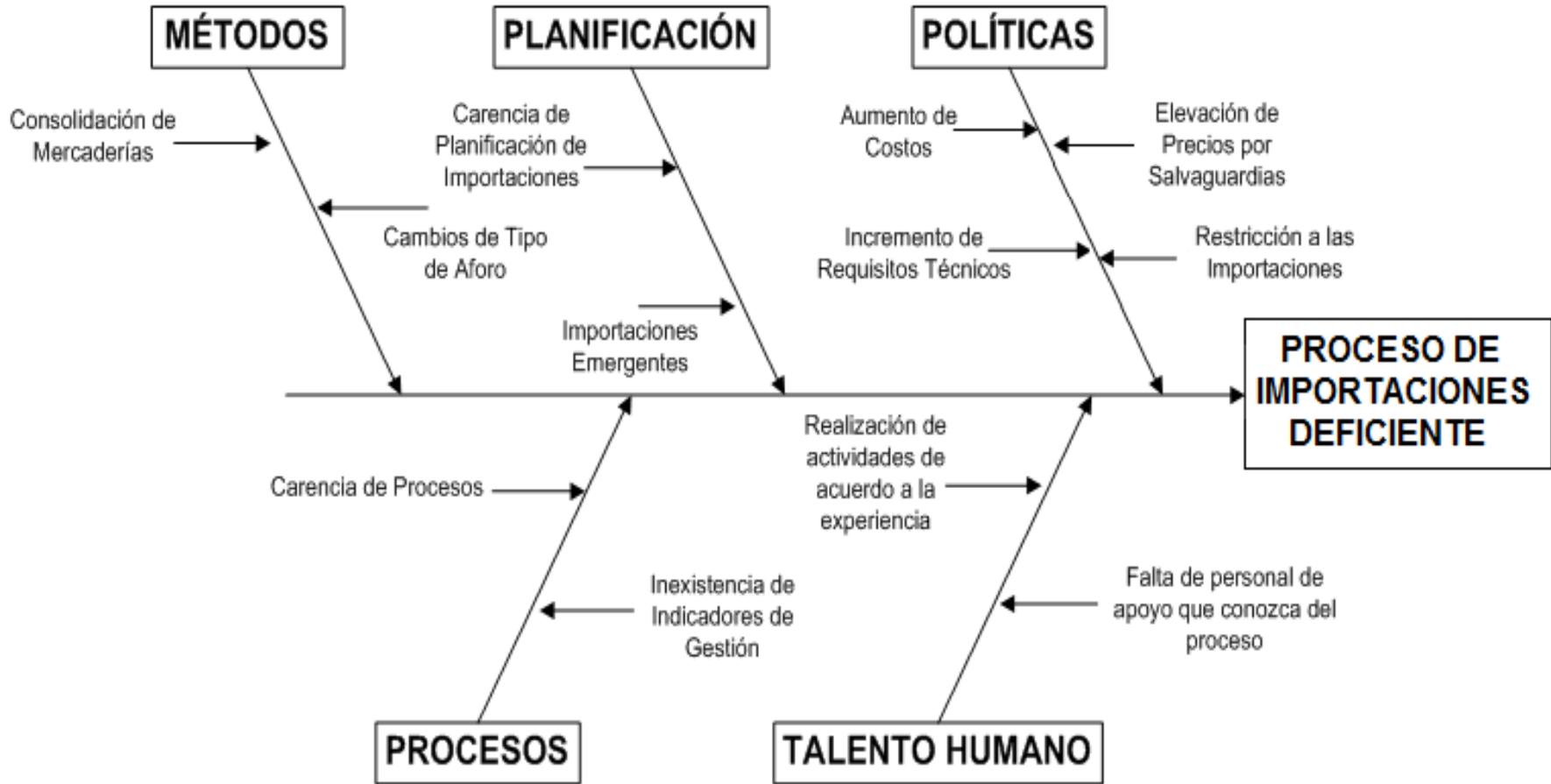
4.2. FASE II: ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

El realizar un diagnóstico de los problemas que se presentan en el Proceso de Importaciones y de la Gestión Logística de la empresa StarMotors, permitirá identificar las causas que originan estas trabas, y de esta manera proponer soluciones efectivas que contribuyan con las oportunidades de mejora.

4.2.1. Problemas Detectados en el Proceso de Importaciones

- a) Incremento de los tiempos de importación, debido a la elevación de precios en las salvaguardias y aumento de requisitos técnicos para un mayor número de partidas arancelarias.
- b) Restricción a las importaciones de vehículos e incremento de requisitos técnicos para las partidas arancelarias de repuestos.
- c) No existe una Planificación para realizar las importaciones principalmente de los repuestos, lo que hace que se deban realizar compras locales emergentes.
- d) Carencia de procesos y subprocesos que definan las actividades, tiempos y responsabilidades de cada actividad.
- e) Cambios de partidas en los aforos, debido a que esta actividad depende del criterio que aplique el funcionario de la Aduana, lo que provoca que los trámites tomen más tiempo de lo previsto para nacionalizar la mercadería.
- f) Demoras en los despachos de mercaderías por parte de las fábricas, en razón que no se adquiere mercadería en grandes volúmenes, por lo que se debe esperar la consolidación de los productos para despachar según el país de destino.
- g) Falta de personal de apoyo que conozca las actividades que se realizan en el departamento, por lo que si la jefa de importaciones se ausenta de la empresa los trámites quedan en espera.

Figura 26. Diagrama Causa – Efecto del Proceso de Importaciones



Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo de Ishikawa
 Elaborado por: Silvana Román

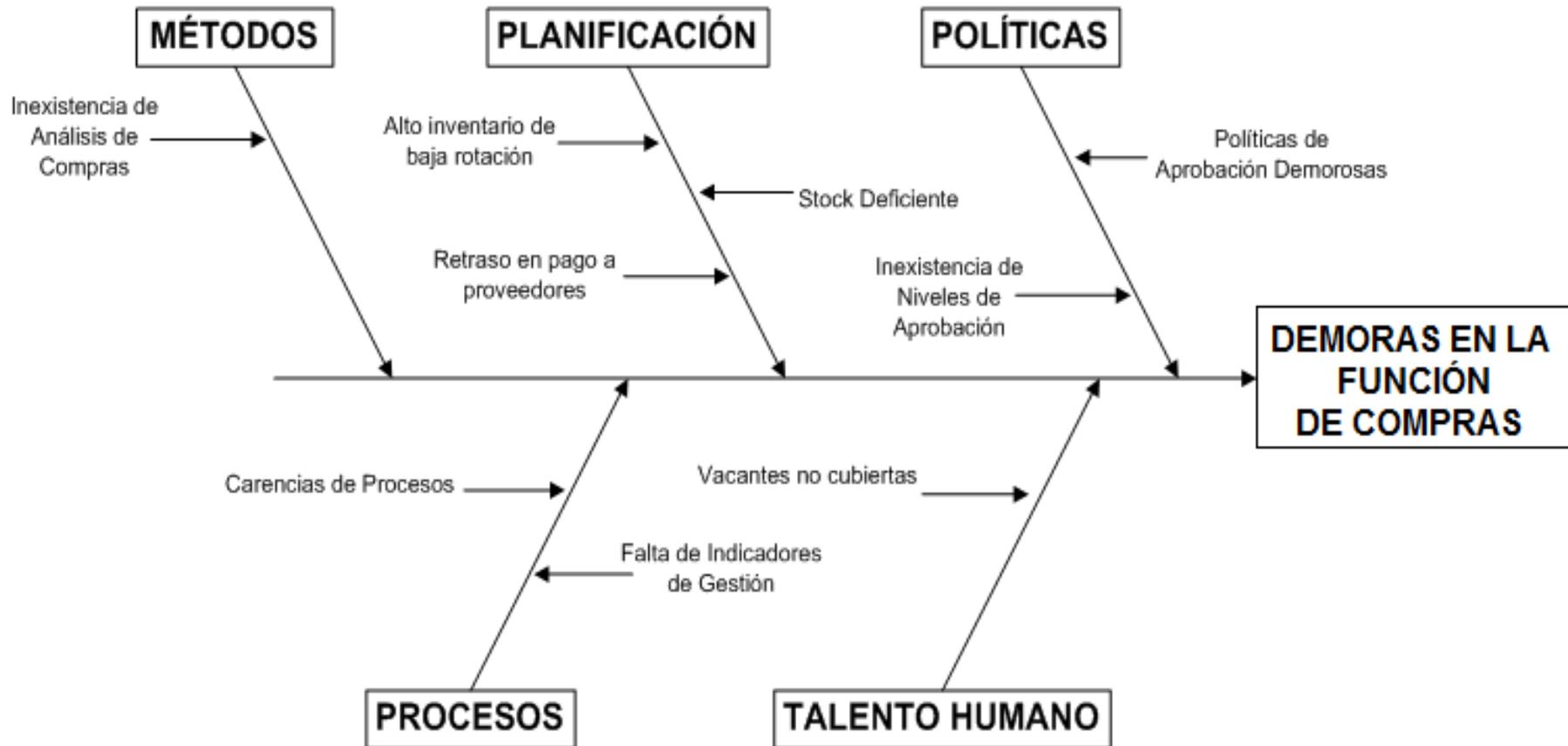
4.2.2. Problemas Detectados en la Gestión Logística

Como ya se ha mencionado, las funciones que forman la Gestión Logística están directamente relacionadas con el Proceso de Importaciones, de ahí que se analizarán cada una de las mismas, de forma individual con el objeto de mejorarlas.

4.2.2.1. Problemas Detectados en la Función Compras

- a) No existe un Analista de repuestos que determine la rotación de los productos para su adquisición en el exterior, lo que genera que la empresa incremente sus costos al comprar repuestos en cantidades menores y a un precio más alto, disminuyendo de tal manera su margen de utilidad.
- b) En administraciones anteriores, se realizaron compras de repuestos marca Mercedes Benz sin un correcto análisis de la demanda de estos productos, lo que produjo que la empresa tenga en sus inventarios una gran cantidad de artículos que no han podido ser vendidos a clientes, por lo que se tuvo que contratar una bodega en Manta perteneciente a otra empresa del Grupo para almacenar todos estos repuestos generando un gasto adicional a la compañía.
- c) No existe una planificación adecuada para mantener un stock apropiado, lo que hace que se realicen importaciones emergentes involucrando de esta manera mayores costos.
- d) En varias ocasiones no se cancelan las facturas a los proveedores dentro de los días crédito debido a que por falta de procedimientos no solicitan aprobación de auditoría para el pago, lo que genera demoras de hasta 45 días.
- e) La aprobación de compras se centralizan en Auditoría la misma que se encuentra ubicada en la Ciudad de Cuenca, al ser auditor de varias empresas del Grupo hace que estas se demoren en ser aprobadas.

Figura 27. Diagrama Causa – Efecto de la Función de Compras

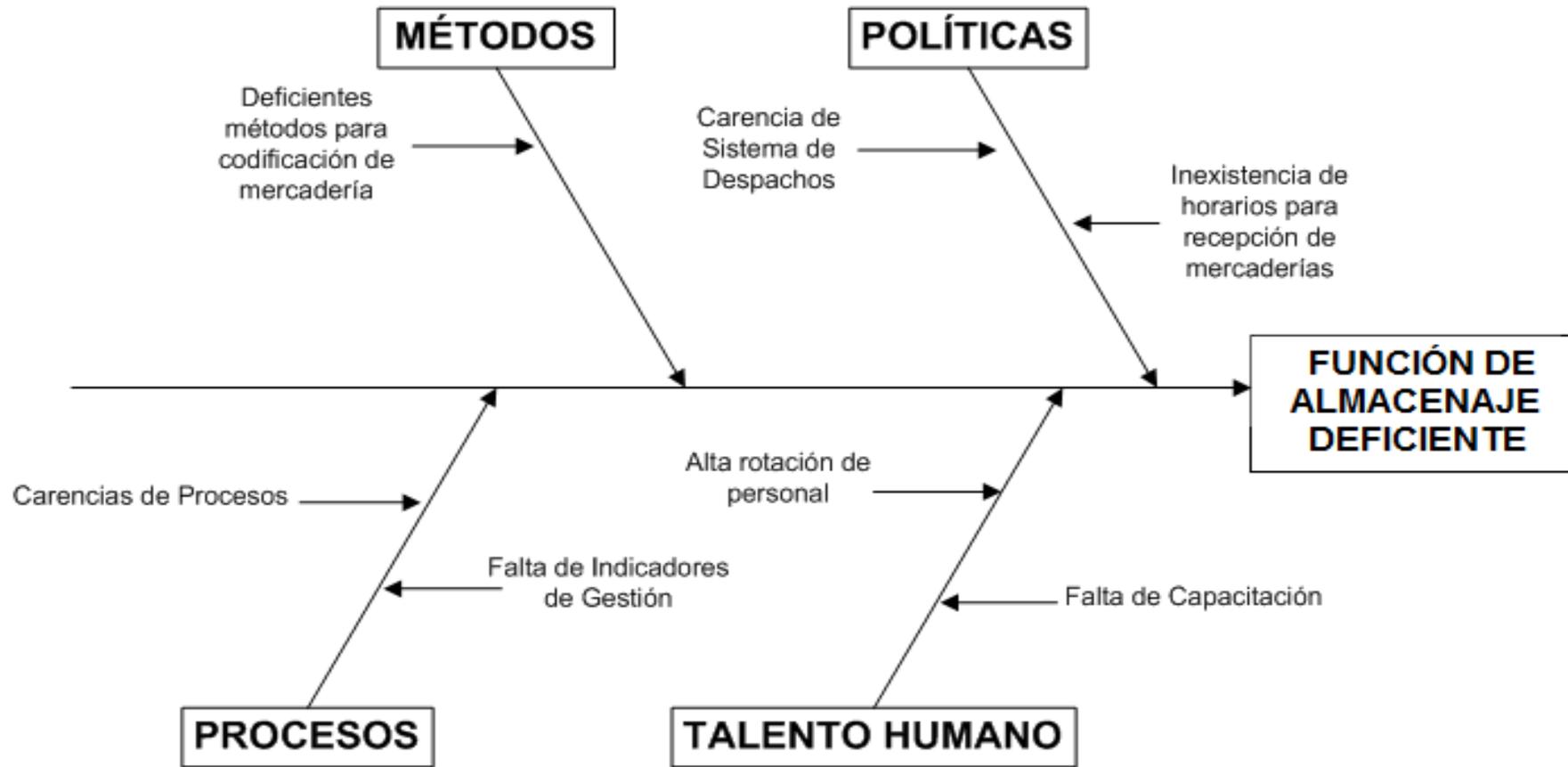


Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo de Ishikawa
 Elaborado por: Silvana Román

4.2.2.2. Problemas Detectados en la Función Almacenaje

- a) No se tiene establecido un día y hora para la recepción de productos de los proveedores, llegan en cualquier horario, lo que hace que muchas veces existan dos proveedores o embarques en espera de ser recibidos, generando demoras y malestar en los proveedores.
- b) La codificación de los ítems, la hacen de acuerdo al proveedor y a la marca del producto, lo que ha ocasionado que en el sistema existan dos y hasta tres códigos para un mismo producto pero de diferente proveedor, ocasionando confusión en el personal de la empresa que realiza la toma de inventarios físicos.
- c) No se maneja un sistema para el despacho de los productos, es decir, entregan el artículo que esté al alcance en la percha.
- d) Falta de capacitación al personal de mecanismos y clasificación de productos, es decir almacenarlos de acuerdo a su tamaño, funcionalidad, composición, etc.
- e) Alta Rotación de personal, lo que ha hecho que se pierda o se desconozca la mercadería existente en bodega.

Figura 28. Diagrama Causa – Efecto de la Función de Almacenaje

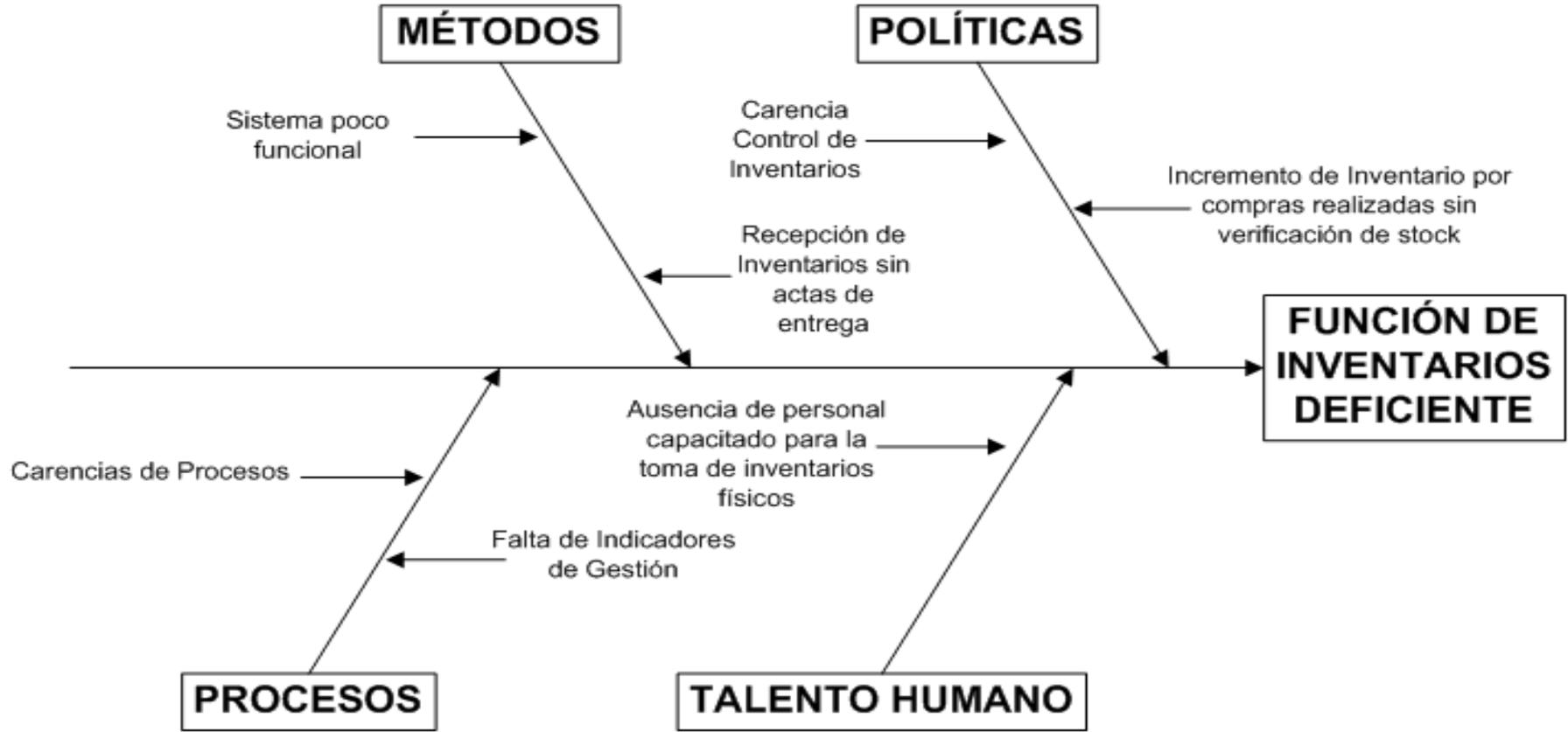


Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo de Ishikawa
Elaborado por: Silvana Román

4.2.2.3. Problemas Detectados en la Función de Inventarios

- a) Carencia de políticas de control de inventarios.
- b) Ausencia de personal capacitado para la realización de inventarios físicos.
- c) El sistema manejado para los inventarios no es funcional en cuanto a la generación de reportes que permitan realizar análisis de los stocks existentes.
- d) Recepción de los inventarios, sin actas de entrega.
- e) Compras realizadas sin verificación del stock disponible.

Figura 29. Diagrama Causa – Efecto de la Función de Inventarios



Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo de Ishikawa
Elaborado por: Silvana Román

4.2.3. Matriz de Priorización de Problemas

Esta herramienta “hace posible, determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar y clarificar problemas, oportunidades de mejora y proyectos y, en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos para facilitar la toma de decisiones”. Tomado de (Aiteco Consultores, 2016)

En base a la definición dada por el autor, se procede con la elaboración de una matriz de priorización que permitirá identificar aquellos problemas que ejercen un mayor impacto dentro del proceso de importaciones, con el fin de elaborar estrategias que colaboren con el mejoramiento del área.

A continuación, se presenta la matriz de priorización de los problemas detectados en el Proceso de Importaciones y la Gestión Logística.

Tabla 28. Matriz de Priorización de Problemas

No.	PROBLEMA DETECTADO	GRADO DE CRITICIDAD		
		BAJO	MEDIO	ALTO
IMPORTACIONES				
a)	Elevación de precios por Salvaguardias			5
b)	Restricción a las Importaciones		3	
c)	Aumento de Costos		3	
d)	Incremento de requisitos técnicos		3	
e)	Carencia de Planificación			5
f)	Importaciones Emergentes			5
g)	Consolidación de Mercaderías			5
h)	Cambios de tipo de aforo		3	
i)	Falta de personal de apoyo			5
j)	Realización de actividades de acuerdo a la experiencia	1		
k)	Carencia de Procesos			5
l)	Inexistencia de Indicadores de Gestión			5
COMPRAS				
a)	Políticas de Aprobación demorasas		3	
b)	Inexistencia de Niveles de Aprobación			5
c)	Stock deficiente		3	
d)	Alto inventario de baja rotación		3	
e)	Retraso en pago a proveedores			5
f)	Inexistencia de Análisis de compras			5
g)	Vacantes no cubiertas			5
h)	Carencia de Procesos			5
i)	Inexistencia de Indicadores de Gestión			5

Continúa...

ALMACENAJE			
a)	Inexistencia de horarios para recepción de mercaderías	3	
b)	Carencia de Sistema de Despachos		5
c)	Deficientes métodos para la codificación de mercaderías		5
d)	Falta de capacitación	3	
e)	Alta rotación de personal	3	
f)	Carencia de Procesos		5
g)	Inexistencia de Indicadores de Gestión		5
INVENTARIOS			
a)	Incremento de inventario por compras realizadas sin verificación de stock.		5
b)	Carencia de Control de Inventarios.		5
c)	Recepción de inventarios sin actas de entrega - recepción.	3	
d)	Sistema poco funcional.	3	
e)	Ausencia de personal capacitado para la toma de inventarios físicos.		5
f)	Carencia de Procesos.		5
g)	Inexistencia de Indicadores de Gestión.		5

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

4.2.4. Identificación de los problemas más relevantes

Una vez realizada la matriz de priorización, se presenta los problemas que tienen mayor impacto y recurrencia en el Proceso de Importaciones y Gestión Logística con el objetivo de proponer alternativas de solución a implementarse en el corto plazo y que contribuyan con el mejoramiento continuo del departamento en beneficio de toda la empresa.

La tabla 29 muestra un resumen de los principales problemas detectados en el análisis realizado a los procesos actuales.

Tabla 29. Problemas más Relevantes del Proceso de Importación y Gestión Logística

PROBLEMA DETECTADO
<i>IMPORTACIONES</i>
Elevación de precios por Salvaguardias.
Carencia de Planificación.
Importaciones Emergentes.
Consolidación de Mercaderías.
Falta de personal de apoyo.
Carencia de Procesos.
Inexistencia de Indicadores de Gestión.
<i>COMPRAS</i>
Inexistencia de Niveles de Aprobación.
Retraso en pago a proveedores.
Inexistencia de Análisis de compras.
Vacantes no cubiertas.
Carencia de Procesos.
Inexistencia de Indicadores de Gestión.
<i>ALMACENAJE</i>
Carencia de Sistema de Despachos.
Deficientes métodos para la codificación de mercaderías.
Carencia de Procesos.
Inexistencia de Indicadores de Gestión.
<i>INVENTARIOS</i>
Incremento de inventario por compras realizadas sin verificación de stock.
Carencia de Control de Inventarios.
Ausencia de personal capacitado para la toma de inventarios físicos.
Carencia de Procesos.
Inexistencia de Indicadores de Gestión.

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

4.3. FASE III: DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE IMPORTACIONES

Para el diseño y la propuesta de mejora del Proceso de Importaciones y Gestión Logística, es necesario identificar cuáles son los macro-procesos, los procesos y subprocesos que componen la empresa StarMotors, con la finalidad de

determinar cuál o cuáles de estos generan valor al cliente y cuáles son de apoyo dentro de la organización.

4.3.1. Identificación y Diseño de los Macro-procesos, Subprocesos y Actividades

Uno de los problemas más repetitivos detectados dentro de la empresa Starmotors es la carencia de Procesos en la organización. Las actividades de cada uno de los departamentos se realizan de acuerdo a la experiencia de sus funcionarios y no basándose en manuales y procesos determinados de acuerdo a las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.

Para la solución de esta falencia, se diseña la Cadena de Valor y el Mapa de Procesos para la Empresa StarMotors S.A.

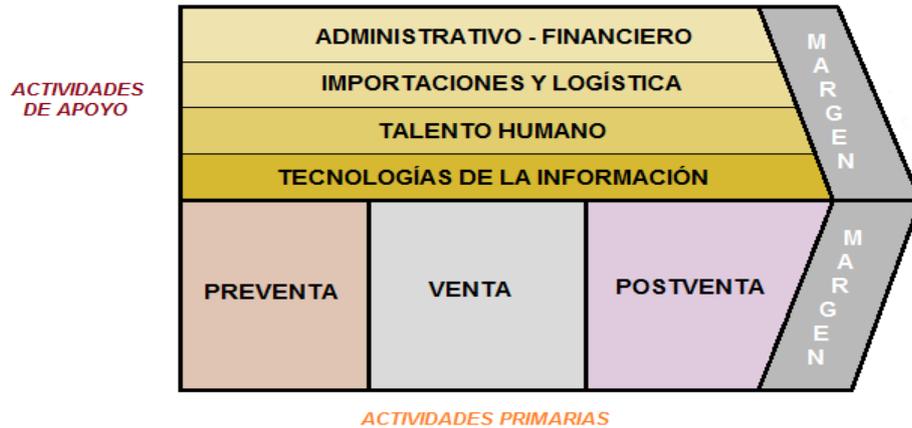
4.3.1.1. Cadena de Valor

Agudelo y Escobar (2010) consideran que la cadena de valor es:

La secuencia e interrelación que presentan los diferentes procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente, expresada en la propuesta de valor y que, por tanto, le da sentido a ésta; refleja lo que es importante para el cliente y él está dispuesto a pagar. (p.62)

Basados en el concepto citado, se propone el diseño de la siguiente Cadena de Valor para StarMotors S.A.

Figura 30. Cadena de Valor de la Empresa StarMotors S.A.



Elaborado por: Silvana Román

De acuerdo al artículo publicado por Marketing Publishing (2007) las actividades primarias “Son todas las que tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la empresa” (p. 61)

Dentro de estas actividades identificamos a las siguientes áreas:

- Servicio de Taller
- Venta de Repuestos
- Venta de Vehículos

Las actividades de apoyo “Tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de forma más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e infraestructuras requeridos para tal fin” (Marketing Publishing, 2007, p.64)

Las actividades de apoyo que crean valor dentro de StarMotors son:

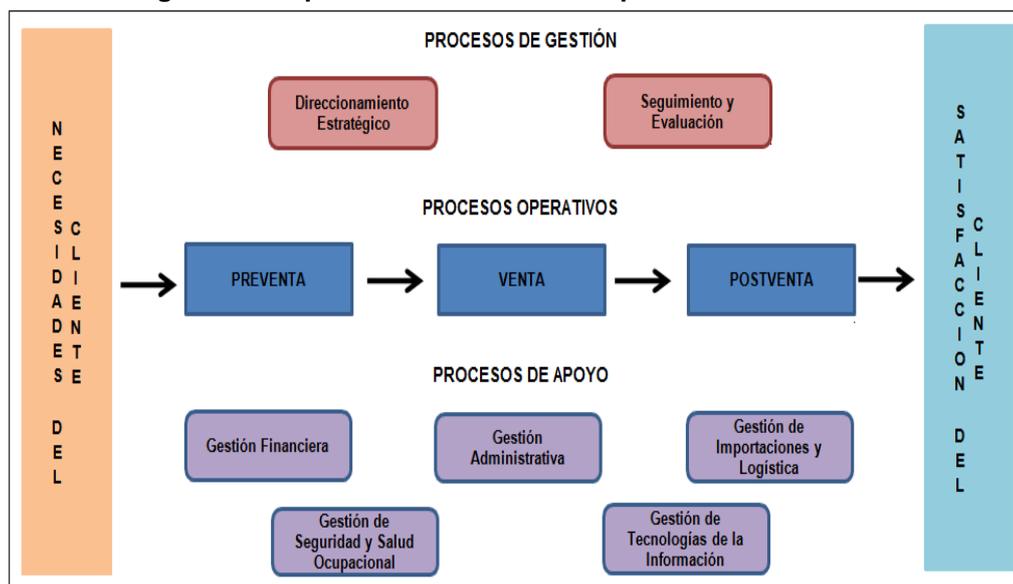
- Gestión Administrativa – Financiera
- Gestión de Importaciones y Logística
- Gestión del Talento Humano

4.3.1.2. Mapa de Procesos

Según Alcalde San Miguel (2009) un mapa de procesos es la “Representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de la organización” (p. 96)

A continuación se propone el Mapa de Procesos de la empresa StarMotors, de acuerdo a la información obtenida de fuentes internas:

Figura 31. Mapa de Procesos de la Empresa StarMotors S.A.



Elaborado por: Silvana Román

Como muestra la figura 31 el Mapa de Procesos para la empresa StarMotors S.A., se divide en tres tipos de procesos los cuales permiten satisfacer las necesidades de los clientes, los mismos que se detalla a continuación:

Procesos de Gestión

Según Pérez Fernandez de Velasco (2010) mediante las “Actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además proporcionan la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces” (p. 109)

Dentro de los Procesos de Gestión de StarMotors se ha identificado al Direccionamiento Estratégico y al Seguimiento y Evaluación como las actividades que contribuyen al control de los otros procesos, y que a su vez toman decisiones con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Procesos Operativos

Pérez Fernandez de Velasco (2010) define que estos procesos “Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido” (p. 107)

Los Procesos Productivos que brindan valor agregado a los clientes de StarMotors son:

- Preventa
- Venta
- Postventa

Estos procesos permiten a la empresa conseguir los objetivos planteados, sin embargo no pueden funcionar por sí solos o de forma aislada, requieren de la información y el apoyo de los otros tipos de procesos.

Procesos de Apoyo

“Proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos” (Pérez Fernandez de Velasco, 2010, p.108)

Los procesos que contribuyen con las actividades de los procesos operativos son:

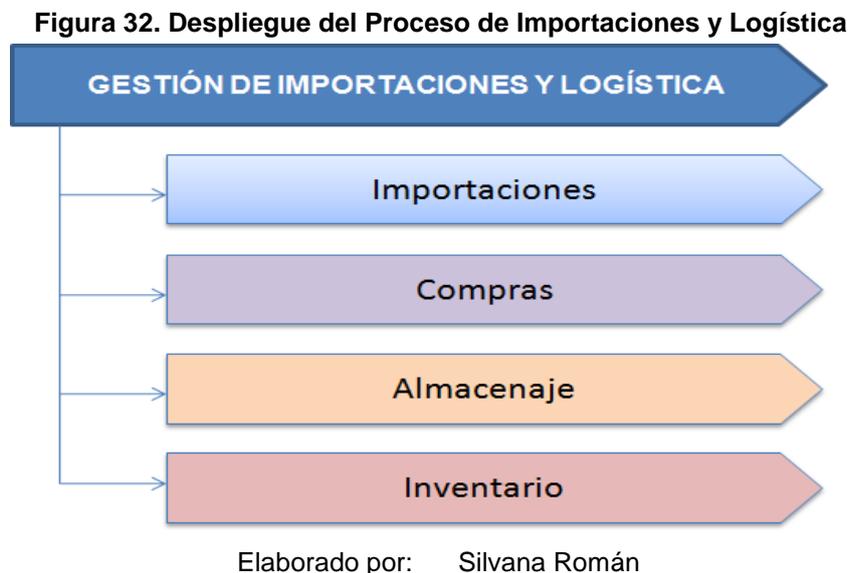
- Gestión Financiera
- Gestión Administrativa
- Gestión de Importaciones y Logística

- Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
- Gestión de Tecnologías de la Información

4.3.2. Despliegue del Proceso de Importaciones y Logística

Con el despliegue de Procesos, la empresa podrá identificar las partes que lo conforman, es decir, ubicar el proceso que corresponde a cada uno de los departamentos que forman la empresa.

A continuación se muestra el despliegue del Proceso de Importaciones y Logística.



4.3.3. Inventario del Proceso de Importaciones y Gestión Logística

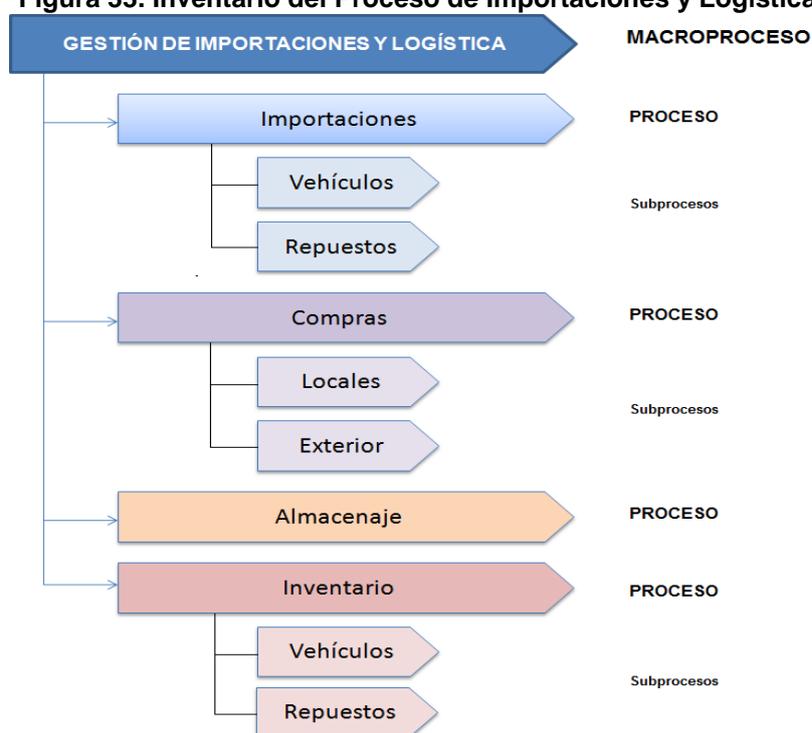
Una vez realizado el despliegue de procesos de la Gestión de Importaciones y Logística, se elabora el inventario del proceso, con el fin de realizar el levantamiento de información para determinar los subprocesos, actividades y responsables de cada una de las tareas que se desarrollan dentro del proceso.

Tabla 30. Inventario del Proceso Gestión de Importaciones y Logística

MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS
IMPORTACIONES Y LOGISTICA	IMPORTACIONES	VEHÍCULOS
		REPUESTOS
	COMPRAS	LOCALES
		EXTERIOR
	ALMACENAJE	
	INVENTARIOS	VEHÍCULOS
REPUESTOS		

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

Figura 33. Inventario del Proceso de Importaciones y Logística



Elaborado por: Silvana Román

4.4. FASE IV: ESTRATEGIAS A UTILIZARSE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Según Serna Gómez (2008) las estrategias “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p.73)

La elaboración de estrategias permitirá dar solución a los problemas detectados en el Proceso de Importaciones y la Gestión Logística, de esta manera se presenta las estrategias propuestas para la implementación del presente proyecto.

Tabla 31. Estrategias a Utilizarse para la Implementación de la Propuesta

PROBLEMA DETECTADO	ESTRATEGIA DE MEJORA
IMPORTACIONES	
Elevación de precios por Salvaguardias	Establecer convenios con los proveedores
Carencia de Planificación	Planificación de las Importaciones
Importaciones Emergentes	
Consolidación de Mercaderías	
Falta de personal de apoyo	Capacitación del Personal
Carencia de Procesos	Diseño e Implementación de Procesos.
Inexistencia de Indicadores de Gestión	
COMPRAS	
Inexistencia de Niveles de Aprobación	Establecer niveles para la aprobación de las compras.
Retraso en pago a proveedores	Establecer convenios con los proveedores
Inexistencia de Análisis de compras	Cubrir Vacantes.
Vacantes no cubiertas	
Carencia de Procesos	Diseño e Implementación de Procesos.
Inexistencia de Indicadores de Gestión	
ALMACENAJE	
Carencia de Sistema de Despachos	Implementación de un Sistema de Despachos.
Deficientes métodos para la codificación de mercaderías	Establecer una codificación universal para la mercadería.
Carencia de Procesos	Diseño e Implementación de Procesos.
Inexistencia de Indicadores de Gestión	
INVENTARIOS	
Incremento de inventario por compras realizadas sin verificación de stock	Establecer Políticas para control de inventarios
Carencia de Control de Inventarios	
Ausencia de personal capacitado para la toma de inventarios físicos	Capacitación del personal
Carencia de Procesos	Diseño e Implementación de Procesos.
Inexistencia de Indicadores de Gestión	

Fuente: Observación Directa
 Elaborado por: Silvana Román

La tabla 31 presenta un resumen de las estrategias que permitirán solucionar los problemas detectados en el Proceso de Importaciones y la Gestión Logística, contribuyendo así con la optimización de recursos y mejorando uno de los procesos identificados dentro de la empresa StarMotors.

A continuación se presenta cada una de las estrategias propuestas:

4.4.1. Estrategia I: Diseño e Implementación de Procesos

Para el diseño de esta estrategia, es necesario definir que es un proceso y cuáles son los beneficios de la Gestión por Procesos dentro de las empresas.

Un proceso según Pérez Fernandez de Velasco (2010) es la “Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p.51)

Este mismo autor, señala que “Al normalizar la ejecución de los procesos de la empresa, se aporta eficiencia (hacemos todo lo que hay que hacer y sólo eso) y eficacia (en gran medida hacemos predecible su resultado)” (p.44)

En cuanto a los beneficios de la Gestión por Procesos, Medina Giopp (2005) expresa que:

El cambio por procesos se ha constituido recientemente como una de las estrategias predominantes de cambio organizacional (...). Una de las razones ha sido la obtención, en el corto plazo, de beneficios, en reducción de costes, tiempo y mejora de calidad en la producción de bienes y prestación de servicios (...). (p.76)

Conceptualizada la propuesta, se puede apreciar que implementar la Gestión por Procesos dentro de StarMotors permitirá optimizar sus recursos, reducir tiempos y costos.

Para la elaboración de esta estrategia, se propone realizar un mejoramiento de procesos, que de acuerdo a lo expuesto por Medina Giopp (2005) permite “Minimizar o eliminar actividades que no agregan valor al proceso bajo análisis (...). Para ello se analizan procesos con el fin de reducir la burocracia (...), reducir la duplicación de tareas, mejorar los ciclos de tiempo (...)” (p.189)

El diseño del formato propuesto en las hojas de mejoramiento, proviene de una revisión de varios trabajos relacionados con la Gestión de la Calidad, el cual fue adaptado al Proceso de Importaciones y de la Gestión Logística de la empresa StarMotors S.A.

4.4.1.1. Hoja de Mejoramiento del Proceso de Importaciones

	HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	Código:	
		Página:	1
		Versión No.	01
MACROPROCESO		PROCESO	
Gestión de Importaciones y Logística		Importaciones	

1. OBJETIVO

Establecer el proceso para la importación de vehículos, repuestos y lubricantes en la empresa StarMotors S.A.

2. ALCANCE

Se aplica al departamento de Importaciones y Logística de la empresa StarMotors.

3. RESPONSABLE

Jefe de Importaciones y Logística.

4. DEFINICIONES

- **Agente de Aduana.-** Es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías.
- **Declaración Aduanera.-** Documento que contiene información sobre la nacionalización y salida de mercancías de territorio aduanero y el pago de los

derechos, tasas u otros gravámenes aplicables según el régimen aduanero que corresponda; a fin de formalizar el estado de tales mercancías.

- **Desaduanización.-** Procedimiento aduanero bajo el cual las mercancías importadas son dejadas a disposición de su dueño, por la Aduana, después de cumplir con todas las formalidades aduaneras.
- **Importación.-** Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del Régimen de Importación al que se haya declarado.
- **Incoterms.-** Conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.
- **Logística.-** Es la gestión de todas las operaciones que buscan garantizar la disponibilidad de un determinado elemento (producto, servicio, información) en tiempo y forma óptimos.
- **Nacionalización de Mercancías.-** Es el proceso que involucra el pago de derechos de internación y de los impuestos internos aplicables para efectos de importación de mercancías.
- **Planificación.-** Acción o resultado de planificar alguna cuestión, tarea o actividad que lleva a cabo un ser humano.
- **Repuestos Automotrices.-** es todo elemento o conjunto de elementos que realicen una función mecánica, correcta y específica, incluso decorativa, y que sea necesaria para el correcto funcionamiento del bien.
- **Vehículos Automotores.-** Vehículo terrestre movido por sus propios medios, que se desliza mínimo sobre cuatro ruedas dispuestas en más de una alineación y que están siempre en contacto con el suelo, y de las cuales por lo menos dos son directrices y dos de propulsión.

5. INDICADORES DE GESTIÓN

MACRO INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL ACEPTABLE
EFICACIA	Nacionalización	Pedidos Nacionalizados	Porcentaje	50% al 75%
		Total Notas de Pedido		
	Entregas a Tiempo	Fecha de ingreso a Bodega - Fecha Nota de Pedido	Días	30 días
EFICIENCIA	Costos	Pedidos entregados a bodega	Porcentaje	50% al 75%
		Pedidos Planificados		
EFICIENCIA	Costos	Costos Totales de Importación	Porcentaje	50% al 75%
		Total Ventas Mercadería Importada		

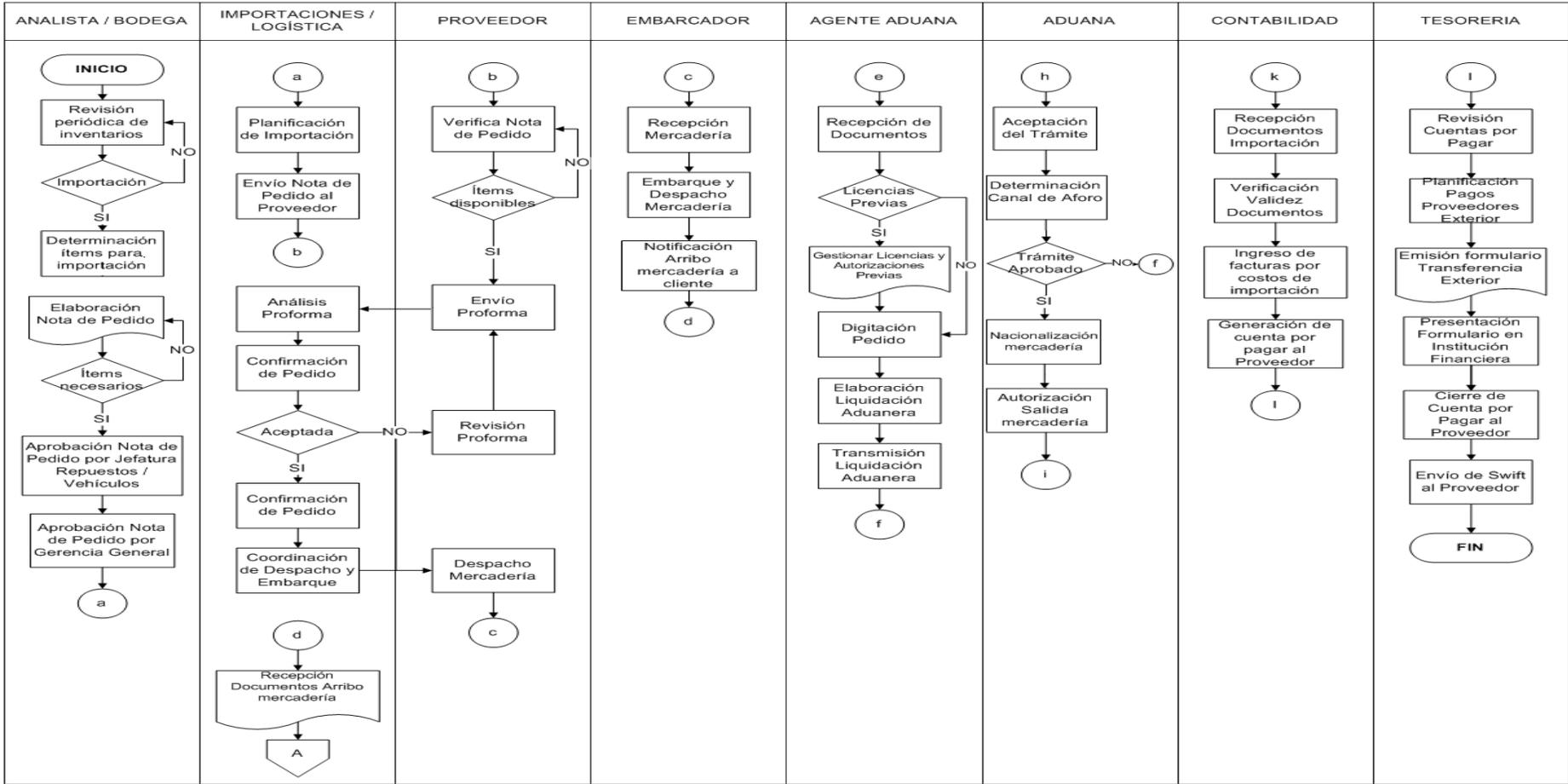
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

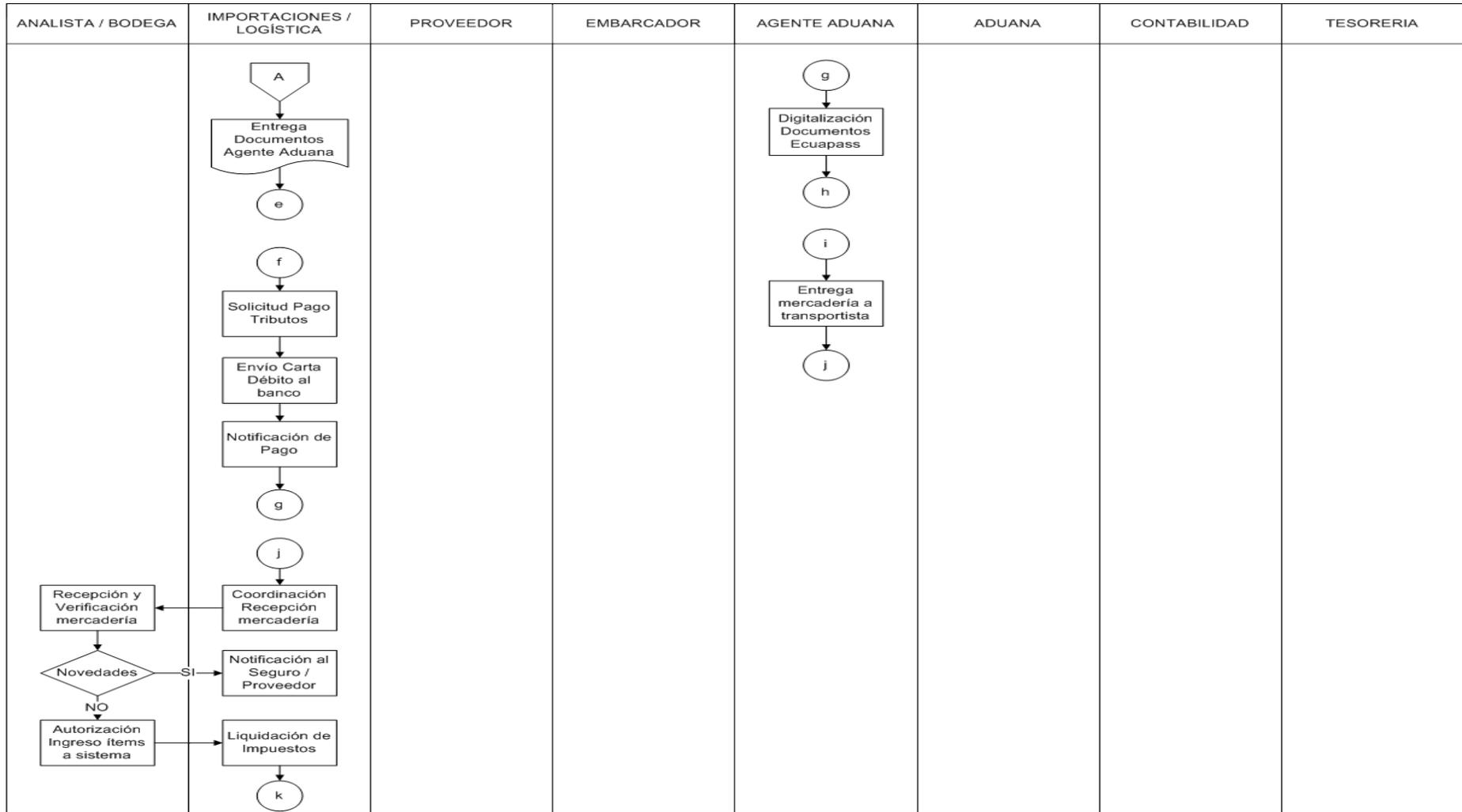
ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Necesidad de importar mercadería	<p>INICIO</p> <p>Planificación de la Importación</p>	Realizar una planificación de las importaciones, permitirá a la empresa contar con stock adecuado, en el momento requerido y disminuyendo costos.	 Jefe de Importaciones / Gerente General / Analista de Compras
Nota de Pedido Orden de Compra Factura	Adquisición Mercadería	Compra de mercadería requerida por los procesos productivos para la satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos	 Jefe de Importaciones
Orden de Despacho	Coordinación Despacho y embarque mercadería	Mercadería embarcada en la fecha programada.	 Jefe de Importaciones
Documentos de Importación	Nacionalización Mercadería	Cumplimiento de requisitos para la nacionalización de mercadería y pago tributos.	 Jefe de Importaciones
Liquidación y Pago Tributos	Desaduanización Mercadería	Mercadería autorizada para la salida a satisfacción y en el tiempo programado.	 Jefe de Importaciones
Mercadería	Recepción Mercadería en Bodega	Entrega de mercadería completa y en perfecto estado.	 Bodeguero / Jefe Importaciones
Documentos de Importación Facturas Solicitud de Pago	Liquidación Importación	Mercadería entregada en los tiempos previstos y a satisfacción de los clientes.	 Jefe Importaciones / Contabilidad / Financiero
	FIN		

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS

#	ACTIVIDAD	TAREAS
7.1.	Planificación de la Importación	Recibir Nota de Pedido autorizada por Gerente General Seleccionar y contactar al Proveedor
7.2.	Adquisición de la Mercadería	Solicitar proforma a Proveedor Aprobación de proforma por el Gerente General Envío Orden de Compra al Proveedor Consolidación de la mercadería por parte del Proveedor Emisión Factura
7.3.	Coordinación Despacho y Embarque de Mercadería	Determinar el tipo de negociación con proveedor (incoterms) Selección medio de transporte Coordinación con proveedor para el despacho de mercadería Coordinación de embarque de mercadería
7.4.	Nacionalización de Mercadería	Entrega documentos al Agente de Aduana Elaboración documentos de importación Arribo de Mercadería Aduana Presentación de Documentos en Aduana Realización de Aforo (documental, físico, automático) Transmisión Liquidación Aduanera Revisión y Aprobación Liquidación Aduanera Pago Tributos
7.5.	Desaduanización de Mercadería	Presentación de Documentos y del pago de Tributos Autorización de Salida Mercadería por parte de Aduana Entrega de mercadería al transportista
7.6.	Recepción de Mercadería	Entrega mercadería en bodega o al Técnico PDI Revisión mercadería / Elaboración PDI Ingreso de items al Sistema
7.7.	Liquidación Importación	Recopilación documentos de Importación Entrega Documentos a Contabilidad Registro de gastos en el sistema contable Elaboración Solicitud de Pago al Proveedor Archivo de documentos y liquidación de importación

8. FLUJOGRAMA DEL PROCESO





4.4.1.2. Hoja de Mejoramiento de la Función Compras

	HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	Código:	
		Página:	1
		Versión No.	01
MACROPROCESO	PROCESO		
Gestión de Importaciones y Logística	Compras		

1. OBJETIVO

Establecer el proceso para la adquisición de vehículos, repuestos y lubricantes a proveedores nacionales y del exterior.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los colaboradores de la empresa StarMotors que tienen la función de solicitar la compra de mercadería para los procesos productivos.

3. RESPONSABLES

- Analista de Compras.
- Gerente de Postventa.
- Jefatura de Venta de Vehículos.

4. DEFINICIONES

- **Analista.-** Individuo que normalmente observa y analiza distintos eventos vinculados a una determinada área. El analista desmenuza cada hecho, sucesos, dato, para poder comprenderlo y luego obviamente brindar su punto de vista.
- **Compras.-** Adquisición de un producto o servicio que realiza el consumidor o cliente.
- **Lubricantes.-** Mezcla de aceite base más aditivos que mejoran las cualidades y prestaciones de los automotores.

- **Proveedor.-** Es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa, persona o comunidad.
- **Repuestos Automotrices.-** es todo elemento o conjunto de elementos que realicen una función mecánica, correcta y específica, incluso decorativa, y que sea necesaria para el correcto funcionamiento del bien.
- **Stock.-** Cantidad de bienes o productos que dispone una organización o un individuo en un determinado momento para el cumplimiento de ciertos objetivos.
- **Vehículos Automotores.-** Vehículo terrestre movido por sus propios medios, que se desliza mínimo sobre cuatro ruedas dispuestas en más de una alineación y que están siempre en contacto con el suelo, y de las cuales por lo menos dos son directrices y dos de propulsión.

5. INDICADORES DE GESTIÓN

MACRO INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL ACEPTABLE
EFICACIA	Nivel de Negociación	Total Proveedores a Crédito	Porcentaje	50% al 75%
		Total Proveedores		
	Entregas	Total Ordenes despachadas	Porcentaje	50% al 75%
		Total Órdenes recibidas		
EFICIENCIA	Volumen de Compra	Valor de Compra	Porcentaje	50% al 75%
		Total de las ventas		

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Necesidad de adquirir mercadería	<p>INICIO</p> <p>Análisis de Compras</p>	Realizar un análisis de las compras que se requieren realizar, permite a la empresa tener un stock adecuado de la mercadería de alta y media rotación, evitando acumular mercadería en las bodegas.	 Analista de Compras / Bodeguero
Nota de Pedido Proforma Orden de Compra Factura	<p>Adquisición mercadería</p>	Mantener un stock adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, en el momento requerido.	 Jefe de Repuestos
Mercadería	<p>Recepción mercadería</p>	Entrega de mercadería a satisfacción.	 Analista de Compras / Bodeguero
Hoja de Recepción mercadería Facturas Solicitud de Pago	<p>Pago a Proveedor</p> <p>FIN</p>	Duración de relaciones comerciales entre proveedores y empresa.	 Jefe Repuestos / Contabilidad / Financiero

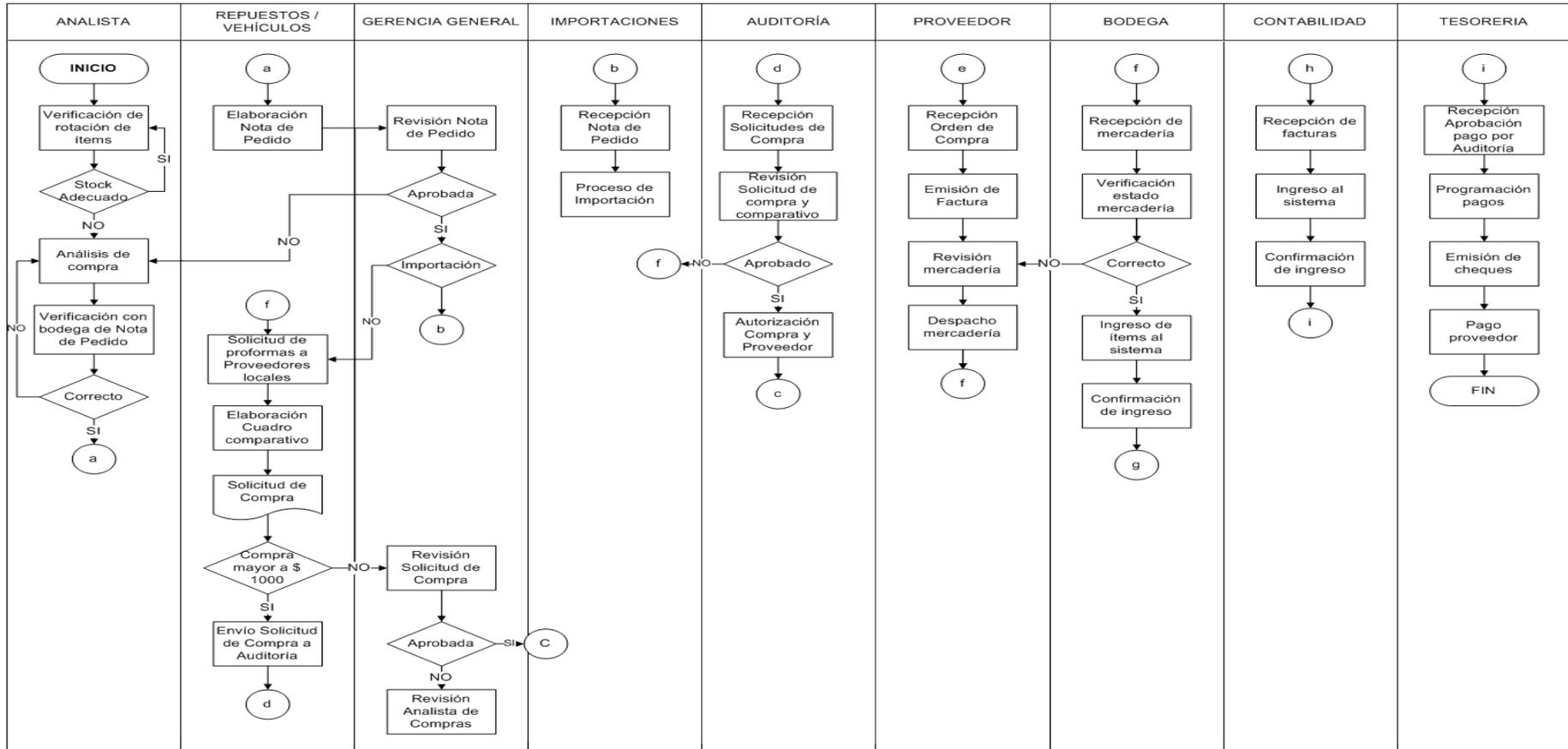
7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS

#	ACTIVIDADES	TAREAS
7.1.	Análisis de Compras	Verificación de Stock disponible
		Determinar mercadería de baja, media y alta rotación
		Elaborar Nota de Pedido
7.2.	Adquisición de Mercadería	Ventas o Postventa y Gerencia General
		Importación:
		Importaciones
		Locales:
		Solicitud de proformas a tres proveedores
		Elaboración Cuadro Comparativo
		Aprobación de compra y proveedor
		Emisión Orden de Compra y envío al proveedor seleccionado
		Emisión Factura
Despacho mercadería		

Continúa...

7.3.	Recepción de Mercadería	Entrega mercadería en bodega o al Técnico PDI
		Revisión mercadería / Elaboración PDI
		Ingreso de ítems al Sistema
7.4.	Pago Proveedores	Elaboración Solicitud de Pago
		Envío factura a contabilidad
		Registro de factura en el sistema
		Confirmación de registro
		Emisión de cheque

8. FLUJOGRAMA



ANALISTA	REPUESTOS / VEHÍCULOS	GERENCIA GENERAL	IMPORTACIONES	AUDITORÍA	PROVEEDOR	BODEGA	CONTABILIDAD	TESORERIA
	<pre> graph TD c((c)) --> A[Recepción Solicitud Compra Autorizada] A --> B[/Emisión Orden de Compra/] B --> e((e)) e --> g((g)) g --> C[Revisión stock ingresado a bodega] C --> D[Emisión Solicitud de Pago] D --> E[/Envío factura y solicitud de pago a contabilidad/] E --> h((h)) </pre>							

4.4.1.3. Hoja de Mejoramiento de la Función Almacenaje

	HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	Código:	
		Página:	1
		Versión No.	01
MACROPROCESO		PROCESO	
Gestión de Importaciones y Logística		Almacenaje	

1. OBJETIVO

Establecer el proceso y mecanismos de Almacenaje para la mercadería ingresada a las bodegas de StarMotors S.A.

2. ALCANCE

Se aplica al personal que labora en las bodegas y receipta la mercadería de la empresa.

3. RESPONSABLES

- Bodeguero.
- Técnico PDI.

4. DEFINICIONES

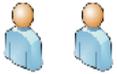
- **Almacenamiento.-** Acción y resultado de poner o guardar las cosas en un almacén.
- **Bodega.-** Espacio destinado, bajo ciertas condiciones, al almacenamiento de distintos bienes.
- **Bodeguero.-** Persona que por oficio tiene a su cargo una bodega.
- **Codificación.-** Asignar un código a un producto.
- **Estantería.-** Estructura metálica diseñada para almacenar mercadería.
- **Despachar.-** Entregar mercancías en los puntos de despacho asignados.

- **Obsoleto.**- Anticuado, inadecuado a las circunstancias actuales.
- **Técnico PDI.**- Persona encargada de la recepción, despacho, control, ubicación y custodia de vehículos.

5. INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIDA	ACEPTABLE
EFICACIA	Cumplimiento	Número de Despachos a Tiempo	Porcentaje	50% al 75%
		Total de Despachos Requeridos		
EFICIENCIA	Costo Unidad Almacenada	Costo de Almacenamiento	Porcentaje	50% al 75%
		Número de Unidades almacenadas		

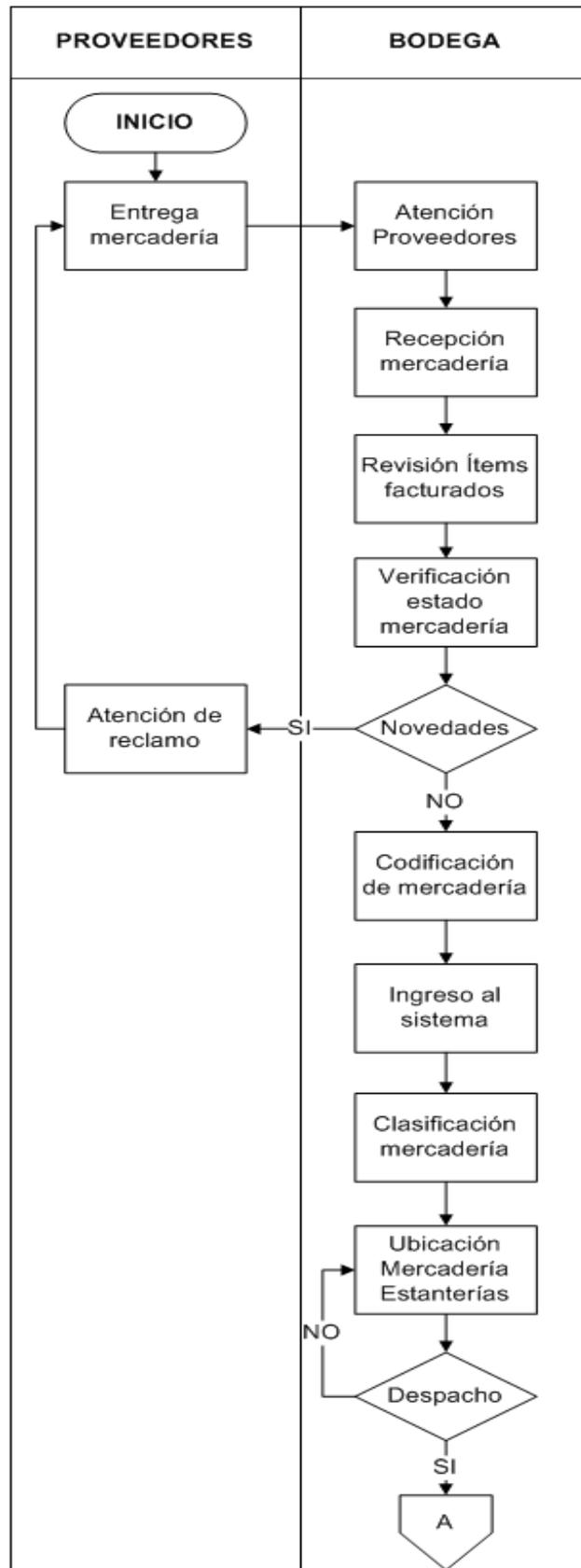
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

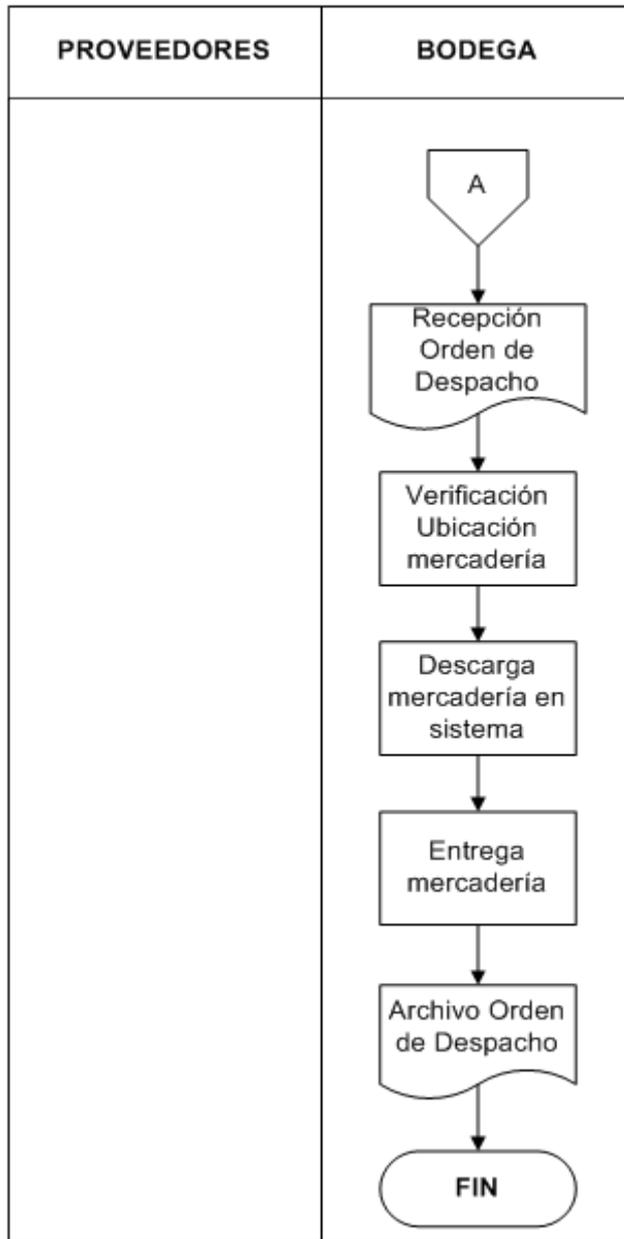
ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Requerimiento de Almacenar mercadería adquirida.	<p>INICIO</p> <p>Recepción mercadería</p>	Custodiar mercadería y control de despachos.	 Bodeguero / Técnico PDI
Orden de Compra Guía de Despacho Factura	Registro mercadería	Mantener control de forma sistemática de la mercadería que se encuentra disponible en las bodegas de la empresa.	 Bodeguero / Técnico PDI
Mercadería	Ubicación mercadería	Obtener orden y ubicar de forma más rápida la mercadería para una atención más eficiente.	 Bodeguero / Técnico PDI
Orden de Despacho Factura	Despacho mercadería	Atención a clientes internos y externos cubriendo sus necesidades	 Bodeguero / Técnico PDI
Formulario de Entrega Orden de Despacho Registro de Descargo	Archivo Documentación	Archivo físico de despachos realizados para un control del movimiento de ítems.	 Bodeguero / Técnico PDI
	FIN		

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS

#	ACTIVIDADES	TAREAS
7.1.	Recepción Mercadería	Atención a proveedores en horarios establecidos
		Revisión de ítems facturados
		Verificación del Estado de la mercadería
		Comunicación de Novedades
7.2.	Registro de Mercadería	Codificación de mercadería
		Ingreso de códigos en el sistema
		Clasificación de mercadería para ubicación
7.3.	Ubicación de Mercadería	Colocación de mercadería en estanterías
7.4.	Despacho de Mercadería	Recepción Orden de Despacho
		Verificación Ubicación en el sistema
		Descarga de mercadería en el sistema
		Entrega de mercadería
7.5.	Archivo de Documentación	

8. FLUJOGRAMA





4.4.1.4. Hoja de Mejoramiento de la Función de Inventarios

	HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	Código:	
		Página:	1
		Versión No.	01
MACROPROCESO		PROCESO	
Gestión de Importaciones y Logística		Inventarios	

1. OBJETIVO

Proporcionar a las bodegas de la empresa a nivel nacional una herramienta que permita desarrollar e integrar sus actividades en beneficio del control y la custodia de la mercadería.

2. ALCANCE

Se aplica al personal responsable del control, transferencia y custodia de los inventarios a nivel nacional.

3. RESPONSABLES

- Bodeguero.
- Técnico PDI.
- Analista de Compras.
- Jefe de Ventas de Vehículos.
- Jefe de Repuestos.

4. DEFINICIONES

- **Administrador.-** Persona que ejerce la función de administrar una determinada cuestión, un bien, un conjunto de bienes, una empresa, un negocio, entre otras alternativas, que generalmente constituyen intereses que son propiedad de otros individuos.

- **Capacitación.-** Acción de proporcionarle a una persona nuevos conocimientos y herramientas para que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño de una labor.
- **Control.-** Proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización.
- **Custodia.-** Acción de proteger y vigilar.
- **Inventario.-** Registro del conjunto de bienes propios y disponibles de una empresa para la venta a sus clientes y que por lo tanto son considerados como activo corriente.
- **Orden.-** Manera de estar colocadas las cosas o las personas en el espacio.
- **Stock.-** Cantidad de bienes o productos que dispone una organización o un individuo en un determinado momento para el cumplimiento de ciertos objetivos.
- **Toma de Inventarios.-** Es el conteo de los bienes existentes.
- **Transferencia de mercaderías.-** Movimiento de mercadería entre bodegas.

5. Indicadores de Gestión

INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA	MEDIDA	ACEPTABLE
EFICACIA	Duración	$\frac{\text{Inventario Final}}{\text{Ventas Promedio}} * 30 \text{ días}$	Porcentaje	50% al 75%
EFICIENCIA	Valor Económico	Costo de venta del mes	Porcentaje	50% al 75%
		Valor inventario físico		

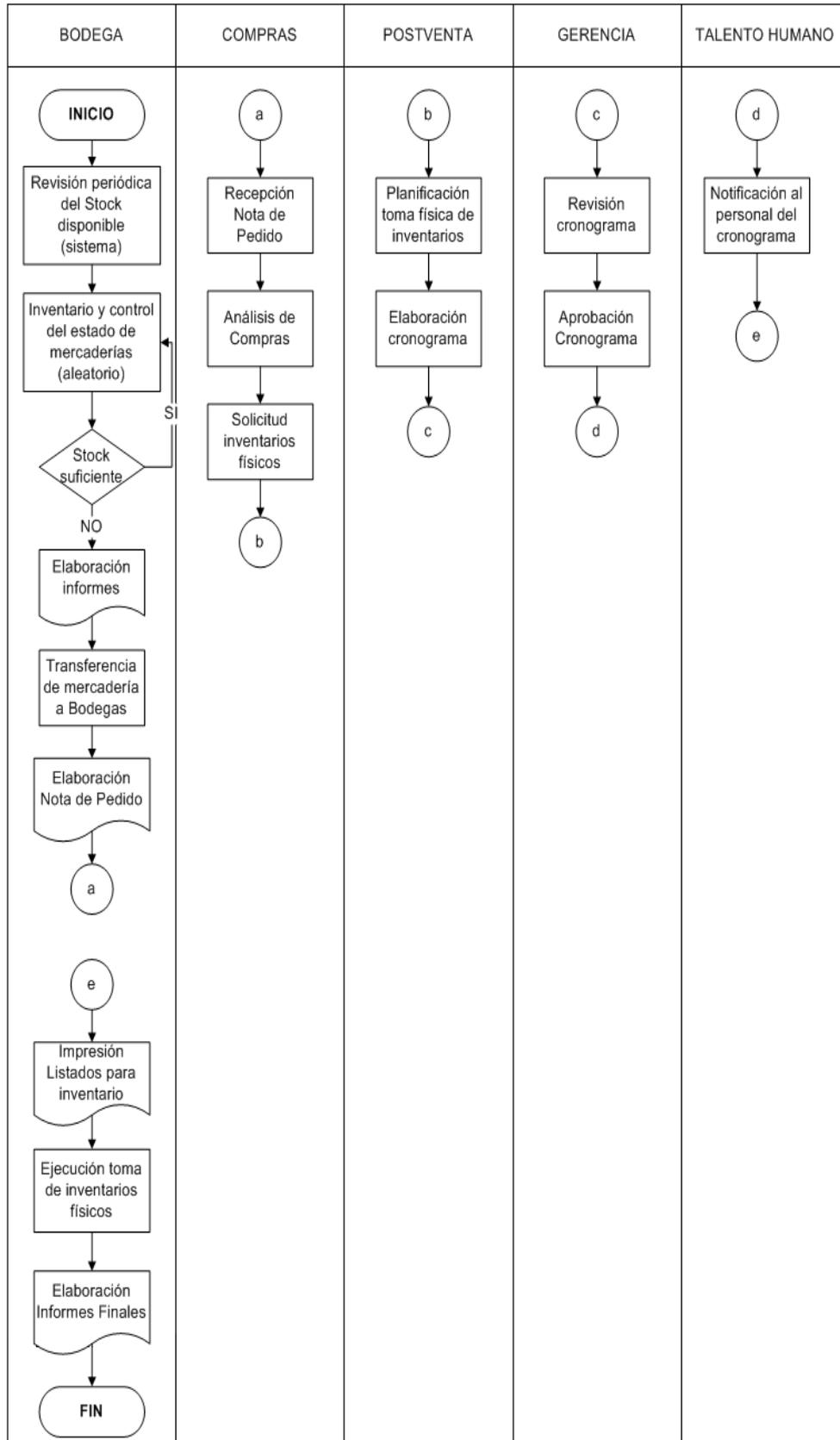
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
<p>Necesidad de mantener control del inventario existente en la empresa.</p> <p>Solicitud de transferencia de mercadería entre bodegas.</p> <p>Requerimiento de mercadería</p> <p>Novedades presentadas durante la elaboración de inventarios aleatorios</p> <p>Requerimiento del control de mercaderías.</p>	<p>INICIO</p> <p>Verificación de stock</p> <p>Transferencia de mercaderías</p> <p>Análisis rotación mercadería</p> <p>Elaboración informes</p> <p>Realizar inventarios físicos.</p> <p>FIN</p>	<p>Controlar y custodiar la mercadería de las bodegas a nivel nacional.</p> <p>Abastecimiento entre bodegas.</p> <p>Proporcionar información veráz para la adquisición de mercadería.</p> <p>Informar sobre posibles faltantes de mercadería.</p> <p>Mantener la información del sistema verificada con las existencias físicas.</p>	<p> Analista Compras / Bodeguero / Técnico PDI</p> <p> Bodeguero / Técnico PDI</p> <p> Analista Compras / Bodeguero / Técnico PDI</p> <p> Analista Compras / Bodeguero / Técnico PDI</p> <p> Personal de StarMotors</p>

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS

#	ACTIVIDADES	TAREAS
7.1.	Verificación de Stock	Revisión Periódica en el sistema del stock disponible
		Inventarios aleatorios de ítems seleccionados
		Control del estado físico de la mercadería
7.2.	Transferencia de Mercaderías a Bodegas	
7.3.	Análisis Rotación de Mercadería	
7.4.	Elaboración de Informes	Reporte de Novedades encontradas en inventarios aleatorios
		Requerimientos de compras
7.5.	Realizar Inventarios Físicos	Planificación toma de inventarios físicos
		Control del orden de bodegas y ubicación de mercaderías
		Capacitación del personal
		Toma de Inventario Físico

8. FLUJOGRAMA



4.4.1.5. Justificación de la Estrategia

- El realizar una mejora de procesos permitirá documentar cada uno de estos, así como establecer actividades, responsables e indicadores de gestión.
- Reducirá la duplicidad de actividades, y disminuirá los tiempos en el Proceso de Importaciones.

4.4.2. Estrategia II: Establecer Convenios con Proveedores

Esta estrategia básicamente contempla la creación de convenios entre StarMotors y los distribuidores autorizados de repuestos de las marcas que comercializa la empresa y para el caso de los vehículos con las fábricas.

Para las “compras por volumen” de repuestos, los proveedores con los que actualmente trabaja la empresa ofrecen beneficios, que no solo favorecen al proveedor sino también a la empresa, en razón que para el despacho de la mercadería, al haber adquirido una diversidad de repuestos y que son de alta rotación, no será necesario esperar que la naviera consolide mercaderías dirigidas hacia nuestro país, lo que disminuirá el tiempo de la importación, además de abaratar costos.

Otro convenio que se propone es la obtención de crédito con los proveedores del exterior, al realizar una planificación adecuada de las importaciones, la empresa tendrá el tiempo necesario para programar los desembolsos que debe realizar a sus proveedores, lo que evitará caer en incumplimientos de pagos que podrían ocasionar el cierre del crédito o la cancelación del despacho de la mercadería solicitada.

4.4.2.1. Justificación de la Estrategia

- Por las “compras por volumen” los proveedores ofrecen descuentos.
- La consolidación y el despacho de mercaderías se realizarán en menor tiempo y con costos más bajos.

- Permitirá cumplir con las obligaciones contraídas con los proveedores.

4.4.3. Estrategia III: Planificación de las Importaciones

La planificación de la mercadería a ser importada, permitirá a StarMotors contar con el stock suficiente en el momento en que los clientes lo requieran, atendiendo de esta manera las necesidades de los mismos, consiguiendo así la satisfacción y la confianza de los consumidores.

Uno de los problemas detectados en la empresa, es la falta de repuestos o insumos, lo que ha ocasionado que en varias ocasiones los clientes deban esperar entre 60 y 90 días para adquirir o reparar sus vehículos, ocasionando de esta manera pérdida de ventas o inconformidad en el servicio recibido.

La estrategia propone que se hagan adquisiciones trimestrales, para lo cual se tendrá el tiempo necesario para cumplir con las disposiciones gubernamentales y sobre todo evitar el desabastecimiento de la mercadería requerida, siendo de esta manera la planificación de las importaciones un eje fundamental para conseguir estos objetivos.

4.4.3.1. Justificación de la Estrategia

- La planificación permitirá tener la mercadería disponible para atender de forma inmediata las necesidades de los clientes internos y externos.
- Evitar el desabastecimiento de las bodegas.
- Disminuir las adquisiciones locales de forma emergente.

4.4.4. Estrategia IV: Capacitación del Personal

En la realización del presente proyecto, se ha podido detectar que el personal de StarMotors no está siendo capacitado para estar en condiciones de reemplazar a otro colaborador, sea este por vacaciones o por enfermedad, lo que hace que en el caso específico de la jefatura de importaciones, tenga acumulación de días de

vacaciones debido a que no existe un back-up que pueda realizar todas sus actividades durante el período que solicitara vacaciones.

Basándose en esta debilidad, se propone que cada uno de los funcionarios principalmente del área administrativa tenga una persona de apoyo en caso de que requiera ausentarse de la compañía, para lo cual es necesario que se capacite internamente en las actividades que desarrolla la persona a la que reemplazará durante un tiempo determinado y en coordinación con sus actividades diarias.

En otra función que se requiere implementar esta estrategia de capacitación al personal es en los Inventarios, como se mencionó en la descripción de esta actividad la toma física de inventarios se realiza una vez al año, y lo ejecutan el propio personal de la empresa. El personal de venta de vehículos y administrativo principalmente, realizan esta actividad sin ningún tipo de conocimiento sobre las clases de repuestos que existen en las bodegas, lo que ha ocasionado que exista confusión al momento de los conteos ocasionando de esta manera errores o demoras en la ejecución de esta actividad, por lo que es necesario que se programen charlas impartidas por el personal de bodega hacia los otros colaboradores, con el fin de brindar conocimientos de la mercadería que se posee, formas de almacenamiento, políticas de inventarios, etc.

4.4.4.1. Justificación de la Estrategia

- Permitirá que en el caso de importaciones, con el apoyo del Agente de Aduana los trámites que se encuentran en curso puedan continuar con normalidad y no sea necesario suspender o en el peor escenario caer en demoras por falta de conocimiento de las actividades o documentos a presentar.
- Disminuirá de forma considerable las demoras o errores que se ocasionan por desconocimiento de los ítems inventariados.

4.4.5. Estrategia V: Establecer niveles de Aprobación para las compras

Las compras que realiza la empresa sin importar el monto son autorizadas por Auditoría de la compañía, lo que en varias ocasiones demora la adquisición de los productos. En esta estrategia se plantea crear “Niveles de Aprobación”, es decir compras de hasta USD 1.000,00 requiere la aprobación del Gerente General, montos superiores a este valor serán aprobados por el Auditor.

Con esta propuesta se podrá realizar compras en la mayoría de los casos emergentes y que no entraron dentro de la planificación de importación o cuando se presente una necesidad urgente por parte del cliente que debe ser atendida de forma inmediata.

4.4.5.1. Justificación de la Estrategia

- Mayor fluidez en las compras emergentes.
- Optimización de tiempos para atención a clientes.

4.4.6. Estrategia VI: Cubrir Vacantes

Por algunos años en StarMotors se ha presentado puestos vacantes que no han sido cubiertos, lo que ha ocasionado que las funciones de estos ex colaboradores sean distribuidos entre las otras personas del área, y en varias oportunidades dejando las actividades de estas vacantes sin realizarse, esto en el caso del analista de compras, ha traído consecuencias como la adquisición de repuestos que no tienen mayor rotación y que aún permanecen en las bodegas.

Adicional a este problema de acumulación, la falta de este analista ha provocado que exista un desabastecimiento de productos de alta rotación y como consecuencia se han disminuido las compras en el exterior y se incrementaron las

compras a proveedores locales lo que disminuye el margen de ganancia y provoca la desatención a los clientes.

4.4.6.1. Justificación de la Estrategia

- Permite a la empresa StarMotors contar con un organigrama completo, donde cada trabajador cumple sus funciones y contribuye con la consecución de los objetivos.
- Se contará con personal calificado para cada uno de los puestos de trabajo que requieren el conocimiento y la experiencia que demandan las actividades a realizarse.

4.4.7. Estrategia VII: Implementación de un Sistema de Despachos

Para esta estrategia se propone establecer un Sistema de Despachos del Inventario, en este caso el que satisface las necesidades de la empresa es el Sistema FIFO (First in, First out), el cual establece que la primera mercadería en ingresar es la primera en salir, con ese método se busca evitar que la mercadería se vuelva obsoleta, sin bien es cierto, en el caso de los repuestos no poseen fecha de caducidad, también es cierto que pueden provocarse la oxidación de la mercadería, el daño de componentes eléctricos por el ambiente donde se almacenan, etc.

4.4.7.1. Justificación de la Estrategia

- Evitar que la mercadería se vuelva obsoleta.
- Despachar la mercadería con fecha de adquisición más antigua, y así evitar la vejez del inventario.

4.4.8. Estrategia VIII: Establecer una codificación universal para la mercadería

La codificación universal de la mercadería permitirá a la empresa que los productos estén identificados por un solo código, con la finalidad de evitar la creación de varios códigos para un mismo repuesto, lo que provoca la distorsión del inventario.

Además permitirá que al asignar el código a cada uno de los ítems estos proporcionen la información para su correcta ubicación en las perchas dentro de la bodega, así como el tipo de tratamiento que estos requieren, como por ejemplo, ser colocados en lugares con una ventilación adecuada, a una temperatura promedio, en recipientes especiales, etc.

4.4.8.1. Justificación de la Estrategia

- Facilitará la identificación de la mercadería requerida por el cliente.
- Todas las bodegas de la empresa manejarán los mismos códigos.
- Se evitará la confusión de ítems al realizar la toma física de inventarios.

4.4.9. Estrategia IX: Establecer Políticas para Control de Inventarios

Establecer políticas de control es fundamental para todos los procesos, y en especial para el caso de los inventarios, en razón de que estos requieren que las existencias tanto físicas como de los sistemas sean exactas para evitar faltantes o posibles desabastecimientos.

Es por este motivo, que la estrategia busca establecer normas y políticas que permitan a la empresa disminuir y en un futuro cercano evitar las diferencias en los inventarios físicos, que en los últimos años en la empresa han ocasionado la salida de funcionarios responsables de la bodega.

Para lo cual es necesario elaborar y diseñar un manual de políticas y procedimientos para el manejo del inventario.

4.4.9.1. Justificación de la Estrategia

- Permitirá un control adecuado de la mercadería disponible en las bodegas de la empresa.
- Se elaborarán de forma correcta y oportuna la toma física de inventarios.
- Contarán con una herramienta que guíe a sus funcionarios sobre el correcto manejo de la mercadería disponible.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente Proyecto, se formulan las siguientes conclusiones de acuerdo a los hallazgos obtenidos:

- a) A partir del año 2012 el Gobierno Ecuatoriano impuso nuevas restricciones a las importaciones, donde el mercado automotriz ha sido uno de los más afectados debido al incremento de los aranceles, nuevos requerimientos técnicos para una diversidad de partidas arancelarias, asignación de cupos, entre otras, todo esto ha provocado que este sector se vea limitado y disminuya su productividad.
- b) La empresa StarMotors S.A. tiene como actividad principal la Venta al por mayor y menor de vehículos automotores, lo que implica que al establecerse políticas de restricción a este sector, se vea afectada de forma directa y requiera un plan de mejoramiento para sus importaciones, de tal manera que se disminuyan en el mayor grado posible sus debilidades y se exploten sus fortalezas.
- c) Los problemas más relevantes dentro del Departamento de Importaciones de StarMotors S.A., radica principalmente en la falta de Gestión por Procesos, por lo que la aplicación del presente Proyecto es factible para la solución de las falencias encontradas.
- d) La implementación del Plan de Mejoramiento propuesto, permitirá a la empresa corregir las debilidades determinadas en un corto plazo, utilizando sus propias herramientas y el talento humano disponible, lo que no genera costos financieros para poner en marcha el presente proyecto.
- e) El mejoramiento continuo permitirá reducir los tiempos de importación de la mercadería adquirida por StarMotors S.A., debido a que se ha realizado una

evaluación integral de todas las actividades y problemas presentados, para de esta manera diseñar herramientas y estrategias que optimicen sus recursos y creen ventajas sobre sus competidores.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones presentadas en el punto anterior, se recomienda:

- a) Implementar en la empresa StarMotors el Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones; de tal manera que se utilice como una herramienta que permita optimizar sus recursos, disminuir sus tiempos de importación y reducir los costos de la mercadería importada.
- b) Planificar las importaciones que realiza la empresa, de tal manera que se pueda cumplir con los requisitos determinados por las Políticas del Gobierno y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos obteniendo así el reconocimiento y la permanencia en el mercado.
- c) Establecer una Gestión por Procesos en toda la organización que permita contar con procesos establecidos y documentados para cada una de las áreas que conforman StarMotors S.A.
- d) Socializar con todo el personal de StarMotors la implementación de un Plan de Mejoramiento, de tal manera que se dé a conocer los múltiples beneficios de la aplicación de esta herramienta y de esta forma se pueda ir obteniendo el cambio organizacional en pro de la obtención de los objetivos empresariales.

Bibliografía

- Agudelo, L., & Escobar, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC.
- Aguirre, A. (2003). *Economía, Instituciones Financieras y dinero: teoría y política en Venezuela*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Aiteco Consultores, S. (2016). Recuperado el 02 de Julio de 2016, de <http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>
- Alcalde San Miguel, P. (2009). *Calidad*. Madrid: PARANINFO.
- ARANCELAR. (s.f.). Recuperado el 24 de Agosto de 2015, de <http://www.arancelar.com/dorado/materialver.php?pagi=20>
- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Registro Oficial Nro. 351*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/ccop/S351_20101229.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales*. Recuperado el 01 de Abril de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Evolución de la Balanza Comercial*. Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *IMPORTACIONES*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de www.bce.fin.ec
- Banco Mundial. (s.f.). *Datos*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS#5968>
- Boraei, M. & Serrano, C. (2007). *Repositorio Universidad San Francisco de Quito*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/657/1/86764.pdf>
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. México DF: McGraw Hill.
- Casanovas, A. & Cuatrecasas, L. (2003). *Logística Empresarial: Gestión integral de la información y material en la empresa*. Recuperado el 25 de Octubre

de 2015, de Gestión 2000. com:
<https://books.google.com.ec/books?isbn=8480889470>

Comité de Comercio Exterior. (30 de Diciembre de 2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 3 de Enero de 2016, de Resolución N° 050-2015:
<http://www.comercioexterior.gov.ec>

Comité de Comercio Exterior. (s.f.). *Comité de Comercio Exterior*. Recuperado el 16 de Julio de 2015, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/>

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y operaciones*. México: Pearson Educación.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

De Conceptos.com. (2015). Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/proveedores>

Definición De. (2008). Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de <http://definicion.de/ley/>

Definición De. (2008). Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de <http://definicion.de/posventa/>

Definición. (s.f.). Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de <http://definicion.mx/normativa/>

Definiciones De. (2010). Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de <http://www.definicionesde.com/e/marco-legal/>

Economía.com. (s.f.). Recuperado el 19 de Enero de 2016, de http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

Empresa e Iniciativa Emprendedora. (2011). Recuperado el 03 de Septiembre de 2015, de <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Que-es-el-entorno-empresarial>

EUMED. (2009). (J. C. Coll, Editor) Recuperado el 04 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/rev/cccsc/05/aalf.htm>

Fernández Romero, A. (2008). *Manual del Consultor de Dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Gestión Logística SENA. (2010). Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://gestionlogistica29220.blogspot.com/2010/10/concepto-de-gestion-logistica.html>

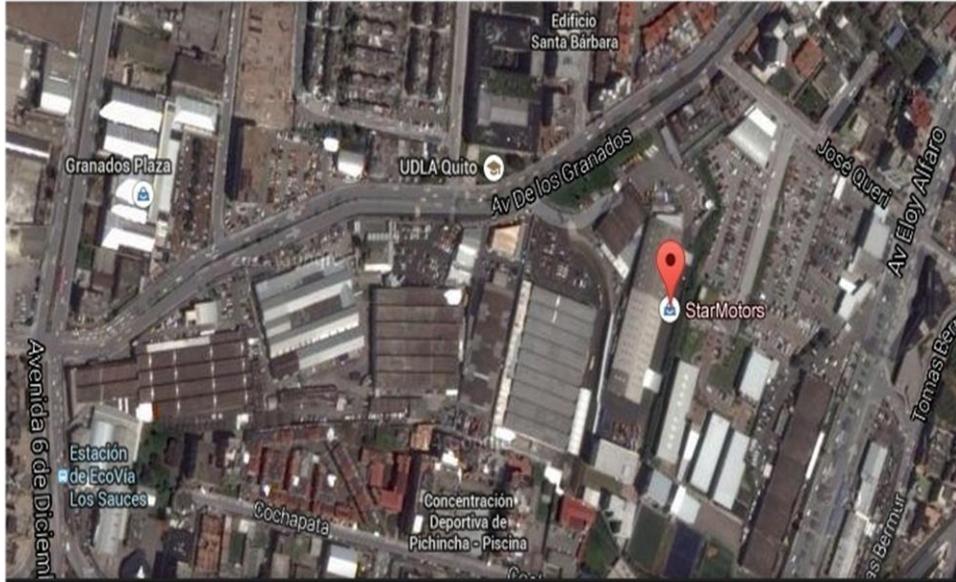
- Gómez, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. España: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Quinta Edición.
- Hill, C. (2007). *Negocios Internacionales. Competencia en un Mercado Global*. México.: Mc.Graw.Hill. Sexta Edición.
- Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2008). *Administración estratégica Competitividad y globalización*. México D.F: Cengage Learning.
- Ingeniería y Mantenimientos Atenas*. (2010). Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.imatenas.com/articulos/inventarioderepuestos>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Economía laboral*. Recuperado el 24 de Enero de 2016, de índice de empleo y desempleo: <http://www.ecuadorencifras.gov.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Glosario de Conceptos y Definiciones*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=278
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lobato, F., & Villagrà, F. (2000). *Gestión Logística y Comercial*. MacMillan Profesional.
- Lombana, J., Rozas, S., Corredor, C., & Silva, H. y. (2013). *Negocios Internacionales Fundamentos y Estrategias*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Marketing Publishing. (2007). *La ventaja competitiva*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=Son+todas+las+que+tienen+relaci%C3%B3n+directa+con+la+obtenci%C3%B3n,+transformaci%C3%B3n+y+comercializaci%C3%B3n+de+los+productos+o+servicios+ofrecidos+por+la+empresa&source=bl&ots=Vrg>
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: Un Enfoque Analítico*. Santo Domingo.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia. (2011). *Comercio Exterior*. Recuperado el 24 de Agosto de 2015, de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=3300>

- Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/el-ministero/>
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid, España: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Proecuador. (s.f.). Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-no-arancelarias/>
- Proecuador. (s.f.). *Automotriz*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de Características del producto: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/automotriz/>
- Proecuador. (s.f.). *Balanza Comercial*. Recuperado el 13 de Febrero de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>
- Proecuador. (s.f.). *Barreras Arancelarias*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-arancelarias/>
- Rivera, J & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ruiz, A. (2014). *Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/2189/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-114.pdf>
- Senplades, S. N. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades. Primera Edición. Recuperado el 01 de Abril de 2015
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2011). Recuperado el 27 de Diciembre de 2015, de <http://www.aduana.gob.ec/ace/intro.action>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2011). Recuperado el 27 de Diciembre de 2015, de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2015). Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de http://www.aduana.gob.ec/pro/special_regimes.action
- Significados*. (2013). Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de <http://www.significados.com/globalizacion/>

- SOFOS. (2013). Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de <http://www.sofoscorp.com/un-vistazo-al-sector-automotriz/>
- Sotelo, J., Unamuno, J., Cáceres, J., & Freire, M. (2003). *Teorías y Modelos Macroeconómicos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Superintendencia de Bancos. (2009). *Definiciones Básicas*. Recuperado el 13 de Enero de 2016, de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=153&vp_tip=2
- Thompson, I. (Julio de 2009). *Promonegocios.net*. Recuperado el 03 de febrero de 2015, de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

ANEXOS

Anexo 1. Mapa de Ubicación Referencial vía Satélite



Fuente: <https://maps.google.com.ec>



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA STARMOTORS S.A.

TEMA: “PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL PROCESO DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA STARMOTORS S.A., UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERÍODO 2015-2020”.

OBJETIVO: Diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la pregunta y conteste según su más acertado criterio.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

.....

2. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

- a. Menos de un año ()
- b. Uno a tres años ()
- c. Tres a seis años ()
- d. Más de seis años ()

3. ¿Cree Usted que el proceso de importaciones de la empresa se realiza de manera eficiente?

Si ()

No ()

¿Porqué?.....

4. ¿Considera Usted que las nuevas leyes dictaminadas por el gobierno nacional, demoran su desempeño laboral?

Si ()

No ()

¿Porqué?.....

5. ¿Ha recibido Usted quejas de los clientes en relación a la falta de stock de repuestos y vehículos que comercializa la empresa?

Si ()

No ()

6. ¿Considera Usted que el inventario de repuestos y vehículos existentes en la empresa cubre sus necesidades para realizar su trabajo?

Si ()

No ()

¿Porqué?.....

7. ¿Considera Usted que los tiempos para importar en la empresa es el adecuado?

Si ()

No ()

¿Porqué?.....

8. ¿Considera Usted que en el mercado nacional existe stock de repuestos y vehículos?

Si ()

No ()

9. ¿Conoce Usted si en la empresa existe un plan de mejoramiento para realizar las importaciones?

Si ()

No ()

10. ¿Estaría Usted de acuerdo con el diseño de un Plan de mejoramiento de la gestión logística en el proceso de importaciones de la empresa StarMotors S.A?

Si ()

No ()

¿Porqué?.....

11. Comentarios y Sugerencias

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA STARMOTORS S.A.

TEMA: "PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL PROCESO DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA STARMOTORS S.A., UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERÍODO 2015-2020".

OBJETIVO: Diseñar un Plan de Mejoramiento de la Gestión Logística en el Proceso de Importaciones de la Empresa StarMotors S.A.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la pregunta y conteste según su más acertado criterio.

CUESTIONARIO

1. ¿Usted es cliente de?

- | | |
|-----------|--------|
| Repuestos | () |
| Vehículos | () |
| Servicio | () |

2. ¿Cuánto tiempo es Usted cliente en la empresa?

- | | |
|---------------------|--------|
| a) Menos de un año | () |
| b) Uno a tres años | () |
| c) Tres a seis años | () |
| d) Más de seis años | () |

3. ¿Considera Usted que el inventario de repuestos y vehículos existentes en la empresa cubre sus necesidades?

Si ()

No ()

¿Porqué?.....

4. ¿Cree Usted que el proceso de importaciones de la empresa se realiza de manera eficiente?

Si ()

No ()

¿Porqué?.....

5. ¿Considera Usted que las nuevas leyes dictaminadas por el Gobierno Nacional, demoran la importación de repuestos y vehículos?

Si ()

No ()

¿Porqué?.....

6. ¿Usted como cliente ha presentado quejas a la empresa por la falta de stock de repuestos y vehículos que comercializa StarMotors?

Si ()

No ()

7. ¿Conoce Usted si en el mercado nacional existe stock de repuestos y vehículos requeridos para la satisfacción de sus necesidades?

Si ()

No ()

8. ¿Conoce Usted si en la empresa existe un plan de mejoramiento, para realizar las importaciones?

Si ()

No ()

9. ¿Estaría Usted de acuerdo con el diseño de un Plan de mejoramiento de la gestión logística en el proceso de importaciones de la empresa StarMotors S.A.?

Si ()

No ()

¿Porqué?.....

10. Comentarios y Sugerencias

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN