

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE ECONOMÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**

**TÍTULO DE ECONOMISTA**

**TEMA:**

---

**“LA GERENCIA EMPRESARIAL Y LOS NIVELES  
DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR CARROCERO EN EL CANTÓN  
AMBATO”**

---

**Autora: Mercedes Estefanía Miranda Proaño**

**Tutor: Ing. Luis Marcelo Mantilla Falcón**

**AMBATO – ECUADOR**

**2015**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Luis Marcelo Mantilla Falcón con C.I. # 050164852-1 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema: “La Gerencia Empresarial y los Niveles de Competitividad en las empresas del sector carrocero en el cantón Ambato.” desarrollado por la Srta. Mercedes Estefanía Miranda Proaño, egresada de la Carrera de Economía de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo reúne los requisitos suficientes para que continúe con los trámites y consiguiente aprobación de conformidad con el Art. 16 del Capítulo IV, del Reglamento de Graduación para Obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la Universidad técnica de Ambato.

Ambato, 04 de Agosto del 2015

EL TUTOR



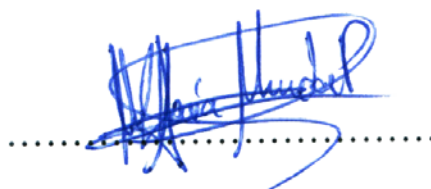
Ing. Luis Marcelo Mantilla Falcón

C.I. # 050164852-1

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Mercedes Estefanía Miranda Proaño, con C.I. # 180390805-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de investigación: “La Gerencia Empresarial y los Niveles de Competitividad en las empresas del sector carrocerero en el cantón Ambato.”, son originales, auténticos y personales, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusividad responsabilidad de l autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la biblioteca de la Facultad de Auditoria para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato, 04 de Agosto del 2015



Mercedes Estefanía Miranda Proaño

C.I. # 180390805-0

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “La Gerencia Empresarial y los Niveles de Competitividad en las empresas del sector carrocero en el cantón Ambato.” elaborado por la Srta. Mercedes Estefanía Miranda Proaño, estudiante egresada de la carrera de Economía, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 6 de Agosto del 2015

Para constancia firma

Ing. Fabricio Viera

PROFESOR CALIFICADOR

Eco. David Ortiz

PROFESOR CALIFICADOR

Econ. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se la dedico principalmente a Dios que me da sabiduría y fuerzas para luchar día a día. A mis padres, Marco y Mercedes por su amor, trabajo, dedicación, continuo esfuerzo y sacrificio, quienes me han impulsado para seguir adelante y alcanzar cada una de mis metas propuestas, por ser mi apoyo incondicional, mi soporte y una bendición en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

El más sincero y profundo agradecimiento a mi tutor el Ingeniero Marcelo Mantilla quien con su paciencia, guía y sabios consejos, me ayudó para el desarrollo de mi trabajo de investigación, a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a todos los docentes que formaron parte en mi formación profesional.

## Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	1
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN .....	2
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I .....	10
EL PROBLEMA.....	10
1.1. Tema .....	10
1.2. Planteamiento del problema .....	10
1.3. Justificación .....	18
1.4. Objetivos .....	19
CAPÍTULO II.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes investigativos .....	20
2.2. Fundamentación filosófica .....	26
2.3. Fundamentación legal.....	28
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	29
2.5. Hipótesis .....	58
2.6. Señalamiento de variables .....	58
CAPÍTULO III.....	60
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
3.1. Enfoque de la Investigación .....	60
3.2. Modalidad básica de Investigación.....	60
3.3. Nivel o tipo de Investigación.....	61
3.4. Población y muestra .....	61
3.5. Operacionalización de las variables.....	63
3.6. Recolección de la Información .....	66
3.7. Procesamiento de información .....	66
CAPITULO IV .....	67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	67

4.1. Análisis de Resultados.....	67
4.3. Verificación de la Hipótesis .....	84
CAPÍTULO V.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
5.1. Conclusiones .....	88
5.2. Recomendaciones.....	89
CAPÍTULO VI .....	90
PROPUESTA.....	90
6.1. Datos Informativos.....	90
6.1.1. <i>Tema de la propuesta</i> .....	90
6.1.2. <i>Institución ejecutora</i> .....	90
6.1.3. <i>Beneficiarios</i> .....	90
6.1.4. <i>Ubicación</i> .....	90
6.1.5. <i>Tiempo estimado para la ejecución</i> .....	90
6.1.5. <i>Equipo técnico responsable</i> .....	90
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	91
6.3. Justificación .....	91
6.4. Objetivos .....	91
6.4.1. <i>Objetivo General</i> .....	91
6.4.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	92
6.5. Análisis de Factibilidad .....	92
6.5.1. <i>Factibilidad Económica-Financiera</i> .....	92
6.5.2. <i>Factibilidad Legal</i> .....	92
6.5.3. <i>Factibilidad Ambiental</i> .....	92
6.5.4. <i>Factibilidad Técnica</i> .....	93
6.6. Fundamentación .....	93
6.7. Metodología modelo operativo.....	96
6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA .....	107
6.9 EVALUACION Y MONITOREO .....	107
Bibliografía.....	109
Anexos.....	114



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El sector carrocero en el cantón Ambato, es uno de los sectores más importantes de la provincia de Tungurahua, junto al sector calzado, productivo y textil, forman la fuerza económica más grande de la región.

Si bien es cierto, estos sectores a más de incrementar los niveles económicos de la región, también elevan la productividad y la fuerza laboral, dando así trabajo a personas de los sectores más humildes y olvidados.

Cabe señalar que la mayoría de las empresas de estos sectores, se basan en criterios empíricos, aprendidos con el pasar de los años y las experiencias adquiridas.

Es por esto que el presente trabajo investigativo se centró en uno de estos sectores, para así analizar la manera más adecuada de elevar los niveles de competitividad por medio de las estrategias gerenciales.

La competitividad de la región en la que se desarrolló esta investigación, no es baja, pero se desea mejorarla, para brindar a su gente un mejor nivel de vida y así elevar los estándares de vida que posee nuestro país.

Se implementó una de las herramientas estrategias más conocidas en la gerencia actual, con la finalidad de concienciar a las nuevas generaciones de gerentes y también a las anteriores, acerca de las necesidades de las empresas y sus colaboradores.

Es por esto que se consiguió establecer un patrón de funcionamiento en una de las herramientas estratégicas utilizadas por los gerentes de las empresas del sector carrocero del catón Ambato.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación parte de la necesidad de mejorar las estrategias de gerencia empresarial de las empresas del sector carroceros, por lo que se implementó el diseño de un cuadro de mando integral o balanced scorecard para elevar los niveles de competitividad de las mismas.

Se presentan a continuación seis capítulos que contienen:

Capítulo I: El tema de la investigación “La Gerencia Empresarial y los Niveles de Competitividad en las empresas del sector carroceros en el cantón Ambato.”, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos, tanto el general como los específicos.

Capítulo II: El marco teórico, con los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica y legal, las categorías fundamentales, la hipótesis y el señalamiento de las variables.

Capítulo III: La metodología de la investigación, con el enfoque, el tipo de investigación, la población y muestra, la Operacionalización de las variables, la recolección de información y el procesamiento de la misma.

Capítulo IV: El análisis e interpretación de los resultados de las encuestas, además de la verificación de la hipótesis.

Capítulo V: Las conclusiones y recomendaciones presentadas en el trabajo de investigación.

Capítulo VI: LA propuesta del diseño e implementación de un cuadro de mando integral o balanced scorecard como herramienta estratégica gerencial.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Tema

“LA GERENCIA EMPRESARIAL Y LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CARROCERO EN EL CANTÓN AMBATO.”

### 1.2. Planteamiento del problema

#### *1.2.1. Contextualización*

##### *1.2.1.1. Macrocontextualización*

El Ecuador se caracteriza principalmente, a nivel mundial, por su exportación de banano, camarón y flores. Por otro lado; existen otros sectores económicos que también se han desarrollado, pero su nivel no es tan alto como los antes mencionados. Con el pasar del tiempo, el Ecuador ha incrementado sus niveles de producción, últimamente con el cambio de la Matriz Productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012), esto se ha visto reflejado en los diferentes sectores de la economía.

La metalmecánica es el sector conformado por industrias relacionadas a la importación, producción, postproducción, exportación, entre otras, de productos de metal. Dentro de ésta, la construcción de carrocerías está tomada como una parte de la mecánica que se dedica a la producción de todo tipo de estructuras que puedan ser utilizadas para la fabricación de buses o medios de transporte urbano, rural, nacional o internacional.

El sector metalmecánico dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Ecuador, lleva el código C2511: fabricación de productos metálicos para uso estructural (INEC, 2012). Por ende, el sector carrocerero dentro del CIU también tendrá ese código.

Como define Rubio Domínguez (2008) La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Si estos empleados son necesarios para que la empresa o institución pueda funcionar,

deben ser competentes y poseer un nivel de responsabilidad alto, pero no deben asumir que al tener un cargo alto en la institución ya tienen su futuro resuelto; ya que, a menudo los empleados deben ser reciclados o renovados para que la ventaja competitiva de la institución pueda ser alta.

La gerencia, según plantea Ramírez Cardona (2010) también significa gestión que a su vez significa administración. Para Ramírez, gerencia de empresas, gestión de empresas y dirección de empresas son expresiones equivalentes que son llevadas a cabo por la persona llamada gerente.

En la actualidad, alrededor del mundo los gerentes de las empresas son profesionales en el área de administración de empresas, también en carreras a fines y hasta personas sin formación profesional desempeñan ese cargo.

Para Ramírez Cardona (2010) el desempeño de los gerentes se dan según las funciones: directiva o gerencial, relacionada con la planificación y programación de estrategias, relacionada con el desarrollo de la organización, relacionada con sugerencias y control del proceso, relacionada con el financiamiento de la empresa, relacionada con la dirección y administración del personal, relacionada con la comunicación, relacionada con el análisis de la información para la toma de decisiones, relacionada con el ajuste del Plan de Acción y mejoramiento del programa de operaciones, relacionada con la motivación del personal, relacionada con la atención de las relaciones externas y la función relacionada con la dirección de la empresa; entendiéndose que el gerente es la persona que se encuentra en todos los aspectos de la empresa.

En lo que se refiere a competitividad, según el enfoque antiguo, se entiende que la competitividad se encuentra referida a la medida en la que los precios de los bienes y servicios de un país pueden ser establecidos para poder competir con los de otros países.

En palabras de Porter (1980) si se toma en cuenta que una de las principales metas económicas de un país es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos, la competitividad se encontraría vinculada a la capacidad de

conseguir el bienestar, por lo que se encuentra determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región o clúster, utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital. Es entonces, que se puede decir que, el bienestar de un país se determina por medio de la productividad del mismo, alentándolo así a ser competitivo.

#### *1.2.1.2. Mesocontextualización*

En la provincia de Tungurahua, según el registro que tiene la CAPIT (2014) existen 18 empresas registradas en el sector Metalmecánico. Estas empresas han tenido varios problemas alrededor de su vida institucional para poder continuar con sus actividades. Además de la falta de tecnología y el capital para invertir en sus empresas individualmente, el nivel académico influyó notoriamente en la formación de un grupo especial que puedan beneficiar a todos; como ejemplo se tiene la conformación de CONCAESA (CONSORCIO CARROCERO ECUATORIANO S.A.) en la década de los 90's, misma institución que se basaba en la consecución de trabajo para todos sus miembros elaborando unidades de transporte para la colectividad.

Si se hiciera una comparación; entre la competitividad del sector carroceros de Tungurahua, que presenta tasas de retorno sobre el promedio, y la competitividad del sector carroceos de Cotopaxi que presenta tasas de retorno debajo del promedio; entonces se puede decir que, aunque se encuentren en un ambiente de clara competencia, la provincia de Tungurahua sería competitiva.

Como indica Porter (1998) la competitividad nacional es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional. Es por eso que si en el país no se crea una conciencia de competitividad local, tampoco se tendrá una competitividad nacional y así no se podría surgir como nación.

La industria carrocera en el cantón Ambato necesita que la productividad total de factores es igual o mayor que la de sus competidores, además que los costos unitarios promedio sean iguales o menores que los de sus competidores como lo expresa Markusen (1992).

La competitividad muchas veces va más allá de la productividad; en el cantón Ambato, los sectores productivos han tratado de generar y también fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para así enfrentar los cambios bruscos que se pueden dar en el entorno, consiguiendo una transformación de ventajas comparativas en competitivas, llegando así a una sustentabilidad para alcanzar los niveles de desarrollo esperados. Tomando en cuenta esto, se puede deducir que la competitividad va relacionada tanto con los costos, precios, cantidad, calidad y presencia en el mercado como también con la innovación continua, la flexibilidad y adaptación a los cambios, la ruptura de paradigmas y si es necesario la evaluación, control y re-diseño de las estrategias.

#### *1.2.1.3. Microcontextualización*

Actualmente en el cantón Ambato, existen empresas carroceras que continúan su trabajo con el beneficio para sus clientes. La industria metalmeccánica dedicada a elaborar todo tipo de productos, se ha centrado en evitar la adquisición del exterior. Como es conocido, nuestro país impulsa la campaña “Es mejor, si está hecho en Ecuador”, con esto lo que se pretende obtener es un superávit en la balanza comercial.

Como se mencionaba anteriormente (Alianza País, 2013) con las propuestas para cambio de la Matriz Productiva una de estas empresas, Carrocerías Varma, por medio de su gerente Santiago Vargas, se reunió con representantes del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad ( MCPEC), con el objetivo de transferir tecnología y conocimiento con especialistas bielorrusos, con miras a instalar una planta de ensamblaje de buses con chasis MAZ-Ecuador en el país. Este bus saldrá en el mes de noviembre del año 2014 con miras de producción para exportación a países de la región, mismo que fue conseguido mediante la firma de un convenio entre la empresa carrocera ecuatoriana Varma y la empresa Bielorrusa MAZ.

Para Crissien Castillo (2005) gerencia se define como el arte de maximizar el desarrollo del recurso humano, además de los otros recursos con que se cuenta. Además señala que “La evolución del gerente se enmarca en un mercado, es decir,

en un lugar de encuentro de este con su potencial cliente. Las características de ese cliente can cambiando gracias a la comunicación”; mostrando así que el gerente debe mantener y conservar una comunicación de niveles altos con sus clientes, en especial los clientes potenciales.

### 1.2.2. Análisis Crítico

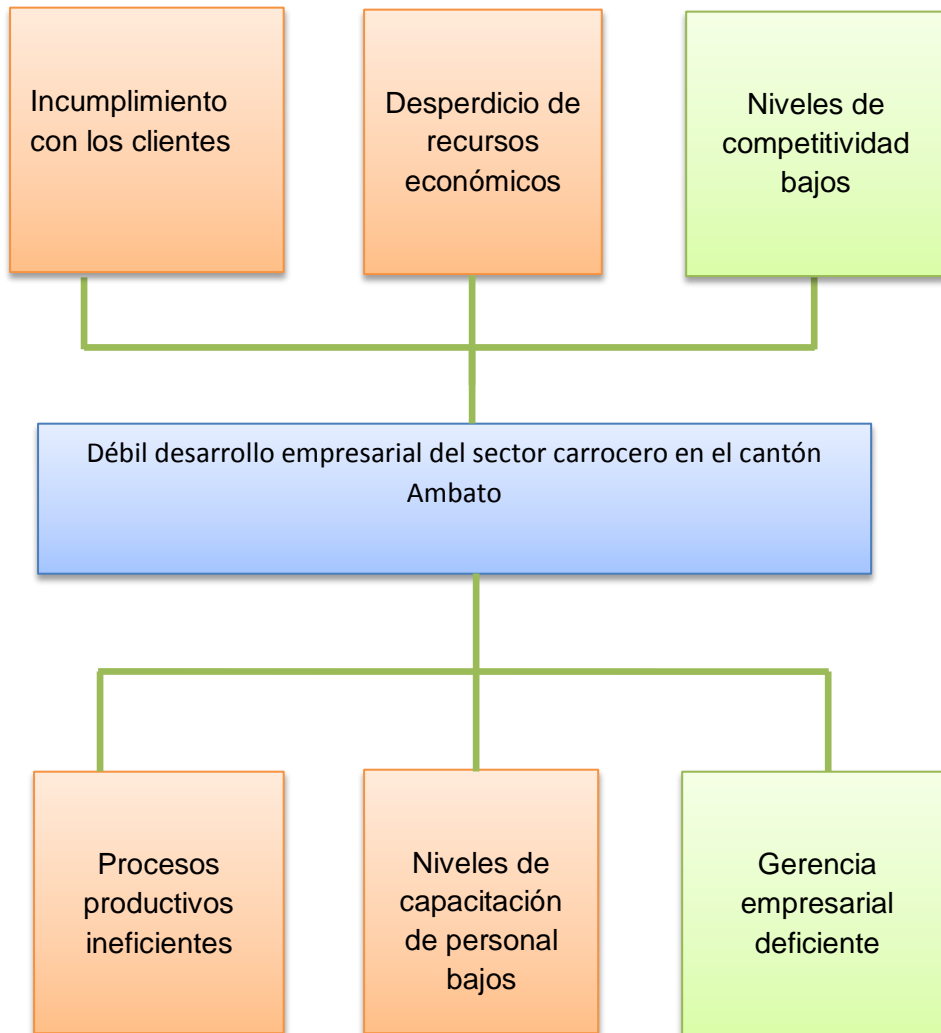


Gráfico 1.1: Árbol de Problemas  
Fuente: Miranda, E. (2015)

En el presente trabajo de investigación, el problema sobre el deficiente desarrollo empresarial del sector carrocerero en el cantón Ambato, presenta como su principal causa la gerencia empresarial deficiente ocasionando así que se obtengan niveles de competitividad bajos.

Existen procesos productivos ineficientes dentro del sector carrocerero, entonces las empresas presentan un incumplimiento con los clientes ya que no se pueden brindar productos elaborados de la mejor manera. Además, debido a que los procesos no son efectuados de manera correcta, el desperdicio de recursos económicos se ve incrementado. También, los niveles de competitividad se ven disminuidos, porque cuando los procesos productivos no son realizados de manera eficiente, la capacidad que tienen las empresas del sector carrocerero no responde de manera óptima frente al mercado.

Los niveles de capacitación del personal son bajos en la mayoría de empresas del sector carrocerero, entonces se genera desperdicio de recursos disminuyendo así el porcentaje de utilidad que presentan las mismas. Por esto también, el rendimiento ante los clientes no es el mismo, afectando también a los niveles de competitividad de las empresas del sector carrocerero.

Dentro de los procesos productivos internos en las empresas del sector carrocerero, si estos resultan ineficientes, entonces se genera un débil desarrollo empresarial, teniendo como resultado un incumplimiento con los clientes debido a que las necesidades que ellos presentan no estarían satisfechas. Obviamente, el desperdicio de recursos económicos y el resto de los recursos se ven afectados provocando también que la capacidad que tienen las empresas del sector carrocerero para responder ante el mercado con sus niveles de competitividad se vean disminuidos.

Además de esto, los recursos económicos se ven desperdiciados, ya que cuando los procesos productivos internos no son controlados de una manera eficiente, el desperdicio de los recursos va en incremento y por ende los resultados para las empresas no serán los mejores.



También, al tener procesos productivos internos ineficientes y un débil desarrollo empresarial en el sector carrocerero; los niveles de competitividad tienden a bajar, provocando que las empresas del sector carrocerero del cantón Ambato no puedan competir con otros cantones o provincias.

Cuando una empresa posee niveles bajos de capacitación de su personal, entonces se obtiene un débil desarrollo empresarial; puesto que siendo su personal, uno de los recursos más importantes dentro de la organización o empresa, este debe tener constante actualización de conocimientos para así obtener la satisfacción de los clientes y no tener un incumplimiento con los mismos.

Así mismo, al tener niveles bajos de capacitación del personal en una empresa, pueden existir errores humanos que hagan que la empresa incremente los desperdicios de la misma, teniendo como resultado pérdidas en el sentido económico.

### ***1.2.3. Prognosis***

Si las empresas del sector carrocerero continúan presentando un deficiente desarrollo empresarial, se tendrá como consecuencia que el sector carrocerero pierda mercado importante dentro de la economía nacional.

Una de las soluciones que se pueden dar para que las empresas del sector carrocerero del cantón Ambato, es que se pueda aplicar un modelo estratégico con la finalidad de incrementar los niveles de competitividad del mismo.

Dado el caso de que no se implemente el modelo estratégico en las empresas del sector carrocerero, se generaría la disminución de rentabilidad y utilidades de las empresas.

Todo tipo de organizaciones necesitan que sus miembros sean activos. Se necesita que cada uno de ellos busque su beneficio individual a través del colectivo. Además de eso, que sea participe de las decisiones que en conjunto se tomen y que busquen que surja la organización de la que son miembros para que se puedan conseguir sus objetivos.

Se necesita que los altos mandos de las empresas del sector carrocero visualicen a futuro y tengan una perspectiva de emprendimiento y superación para que se puedan maximizar los beneficios de las mismas. Si esto se puede cumplir, entonces, se presentaría también un progreso del sector carrocero en la economía nacional.

#### ***1.2.4. Formulación del problema***

¿Cómo incide la gerencia empresarial en los niveles de competitividad del sector carrocero en el cantón Ambato?

#### ***1.2.5. Interrogantes***

¿Cuáles son las herramientas estratégicas utilizadas por los miembros de las empresas del sector carrocero para que funcionen de manera adecuada?

¿Cuáles son los niveles de competitividad que las empresas del sector carrocero presentan para conseguir un desarrollo económico del sector?

¿Cuáles son las alternativas de solución que se deben tomar para evitar un deficiente desarrollo empresarial dentro del sector carrocero?

#### ***1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación***

Campo: Ciencias Sociales del comportamiento.

Área: Economía.

Aspecto: Gerencia Empresarial y Niveles de Competitividad

Espacial: El presente proyecto se llevó a cabo en la provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

Temporal: La investigación actual se llevó a cabo, en el primer semestre del año 2015.

Poblacional: Empresas del sector carrocero en el cantón Ambato en la provincia del Tungurahua.

### **1.3. Justificación**

El presente trabajo investigativo, se justifica en la necesidad de mejorar el desarrollo económico de las empresas del sector carrocerero, debido a que se presentan fallas en la forma de administración y gestión empresarial. Asimismo, forman parte de esta industria las ramas electromecánicas y electrónicas, que han cobrado un dinamismo singular en los últimos años con el avance de la tecnología.

Como puede intuirse por su alcance y difusión, la Industria Metalmeccánica constituye una herramienta fundamental en la producción de una nación. No sólo por su contenido tecnológico y valor agregado, sino también por su articulación con distintos sectores industriales. Prácticamente todos los países con un desarrollo industrial avanzado cuentan con sectores metalmeccánicos consolidados.

En otros términos, es una “industria de industrias”. Provee de maquinarias e insumos claves a la mayoría de actividades económicas para su reproducción, entre ellas, la industria manufacturera, la construcción, el complejo automotriz, la minería y la agricultura, entre otros. Asimismo, produce bienes de consumo durables que son esenciales para la vida cotidiana, como heladeras, cocinas, estufas, artefactos de iluminación, equipos de refrigeración y electrónicos, entre otros. La gran parte de ellos son fabricados con una sustancial participación de insumos nacionales, siendo de esta manera también un sector clave para otras actividades económicas.

En este sentido, la Industria Metalmeccánica opera de manera decisiva sobre la generación de empleo en la industria, requiriendo la utilización de diversas especialidades de operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros, ingenieros entre otros profesionales. Adicionalmente, atrae la producción de otras industrias, tanto aquellas que son de mano de obra intensivas como aquellas que no lo son, como la industria siderúrgica. Por otro lado, genera la necesidad de integrar las cadenas de valor, dando lugar a la difusión del conocimiento conjuntamente con universidades e institutos públicos,

dando lugar a que se den importantes espacios de integración nacional, tanto a nivel de la producción como del sistema de innovación nacional.

De esta manera, el sector permanece en forma determinante sobre el proceso de reproducción material de la economía: la inversión y el conocimiento. En consecuencia, su desempeño no sólo define las trayectorias de crecimiento sino también su sustentabilidad en el largo plazo, constituyendo un sector estratégico para el desarrollo.

Con todo lo anteriormente mencionado, se puede decir entonces, que la ausencia de una gerencia con conocimiento de las nuevas tendencias gerenciales y de mercado ha hecho que el desarrollo de estrategias competitivas no sean las adecuadas para el desempeño de las empresas y organizaciones del sector metalmecánico en el cantón Ambato.

#### **1.4. Objetivos**

##### ***1.4.1. General***

Determinar la incidencia de la gerencia empresarial en los niveles de competitividad de las empresas del sector carroceros del cantón Ambato para el mejoramiento del desarrollo empresarial.

##### ***1.4.2. Específicos***

Analizar las herramientas estratégicas utilizadas por la gerencia de las empresas del sector carroceros para la optimización de las mismas.

Evaluar los niveles de competitividad presentados por las empresas del sector carroceros para incrementar su mercado en el futuro.

Proponer una alternativa de solución para el fortalecimiento competitivo del sector a través de la gerencia empresarial.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

Con el objetivo de ampliar el presente trabajo investigativo, la investigadora se ha basado en trabajos realizados previamente con un enfoque direccionado al mismo objetivo que la presente investigación tiene. Dichos trabajos se presentan a continuación:

El trabajo de investigación previo a la obtención del título de Economista denominado “Medidas arancelarias y competitividad en las asociaciones de calzado "PRODUARTE" Y "CREAR FUTURO" de la provincia de Tungurahua, (Urgiles, 2011), tiene como objetivo principal: “Estudiar la incidencia de las medidas arancelarias en la competitividad de las asociaciones de calzado "PRODUARTE" Y "CREAR FUTURO””. A través de esta investigación de campo y el apoyo en una investigación documental – bibliográfica, con el fin de profundizar los diferentes enfoques y criterios sobre los efectos de un arancel en la economía; se presenta que en dicha investigación se encontraban 440 asociaciones, por lo que se tomó una muestra de 205 productores a encuestar. Después de haber procesado los datos de la hipótesis, se llegó, a las siguientes conclusiones: a) “Presencia de incontables pequeñas empresas y talleres artesanales dispersos que impiden el fortalecimiento del subsector y el crecimiento de las medianas y grandes empresas, siendo estas últimas las únicas que han tratado de introducir cambios estructurales armonizados con la evolución del sector internacional”; b) “La producción de calzado no es a escala, sin embargo sus niveles son significativos, esto como resultado de una suma de pequeñas cantidades”; c) “Es una producción que se destina casi en su totalidad a satisfacer el mercado local”; d) “La protección arancelaria no se ha complementado con políticas que conduzcan a una innovación y fortalecimiento de las empresas, para que puedan alcanzar una competitividad sustentable”; e) “En lo relacionado al tema de competitividad, el subsector productor de calzado, representando en este estudio por los talleres artesanales que integran las

asociaciones Produarte y Crear Futuro, arroja un saldo negativo en cuanto a su grado de competitividad”; f) “La mayor parte de empresas que forman parte del subsector son empresas que no tienen experiencia en los mercados internacionales, usualmente han venido produciendo para el mercado local y esto ha traído como resultado falta de mercados, desarrollo y adaptación de la producción para otro tipo de demandas, comercialización, planificación estratégica. Como resultado existe una carencia en destreza de exportación”; g) “Las medidas arancelarias se traducen en un precio interno más alto para el bien importable, un consumo interno más bajo, una producción interna más alta, por tanto una menor cantidad de importaciones del bien; todo esto hace que los productores, aumenten su producción, tengan una mayor participación en el mercado, y de que se incrementen puestos de trabajo”; h) “Como conclusión general se puede decir que el subsector productor y exportador de calzado de Ecuador carece de competitividad internacional. Pero también hay que tomar en cuenta que este subsector posee ciertas características que justifican el apoyo del sector público y sobretodo la ambición de innovación y desarrollo por parte de las propias empresas”. Tomando en cuenta las conclusiones a las que la autora llegó, en lo relacionado al presente trabajo de investigación se puede decir que cuando una empresa busca crecer, ésta debe estar focalizada en la implementación de uno de los recursos más importantes que es la satisfacción del cliente potencial. Esto se puede conseguir a través de una reestructuración en las estrategias competitivas, mismas que pueden ayudar a las empresas del sector carrocerero a incrementar sus niveles competitivos no solamente a nivel local, sino también nacional e internacional.

Por otra parte, en los trabajos previamente realizados acerca del sector carrocerero en la ciudad de Ambato, Morales (2009) en su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Productividad, con el título “Mejoramiento continuo y su incidencia en la estandarización del proceso de elaboración del tapa máquina de un bus interprovincial en la empresa picosa cía. Ltda.” que tiene como objetivo general: “Establecer un proceso de mejoramiento continuo a través de la utilización de un molde, para la optimización de tiempos en el proceso de elaboración del tapa máquina.”

Debido a que el trabajo elaborado por Morales (2009) está centrado solamente en la empresa Picosá Cía. Ltda., se elaboró la investigación mediante la técnica de la observación, en la que se logró obtener información de campo, verídica y comprobable; después de analizar y tabular los datos de la hipótesis presentada en el trabajo se obtuvo las siguientes conclusiones: a) “La aplicación de un molde para la elaboración del tapa máquina, permite reducir el tiempo de elaboración y los costos de materia prima que intervienen en dicha pieza.”; b) “Al elaborar el tapa máquina con molde, se disminuyen los tiempos de fabricación, beneficiando a las siguientes estaciones de trabajo, ya que al tener la pieza fabricada y terminada se puede proceder a la elaboración y colocación de pisos, gradas, tablero de control; agilizando los procesos subsiguientes de fabricación del bus.”; c) La construcción de un molde para la tapa máquina, le permitirá a la empresa PICOSA Cía. Ltda., considerar a la elaboración de ésta pieza, como un proceso y no como la actividad que realiza una persona; es decir, si el operario que trabaja en la elaboración del tapa máquina no está en la empresa, cualquier obrero puede realizar este proceso ya que al tener las actividades especificadas y con la aplicación del molde, el trabajo se lo podrá hacer fácilmente.”; d) “Al obtener retrasos en tiempos de entrega y solicitudes de materia prima basadas en supuestos de la experiencia del trabajador, con respecto a la fabricación del tapa máquina; se puede decir, que la aplicación del molde para la elaboración de esta pieza, constituye una acción correctiva, porque se evitará reprocesos de materia prima y, por ende productos no conformes.” Por ende, mediante el trabajo de investigación realizado con la técnica de observación, se puede determinar que uno de los factores claves para que la empresa PICOSA Cía. Ltda., pueda elevar sus niveles de competitividad ante el mercado, es la implementación del tapa maquina con molde, ya que permite disminuir los costos de producción, el tiempo de elaboración y la reducción de desperdicio de factores inmersos.

Adicionalmente, Salazar (2009) en su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Maestría en Gerencia Informática con mención en Redes y Desarrollo de Software, que tiene como título “Gestión de riesgos informáticos en la industria de carrocerías metálicas en la provincia de Tungurahua” tiene como objetivo general: “Analizar la relación que presenta la exposición al riesgo por falta de un

plan de contingencias, con la disminución de los beneficios tangibles de los proyectos de desarrollo informático localizados en el sector carrocero de la provincia de Tungurahua.” El autor llegó a las siguientes conclusiones: a) “Se ha argumentado como el enfoque actual de análisis y gestión de riesgos de seguridad informática es inadecuado dado el constante avance tecnológico que lleva al surgimiento de amenazas emergentes. Se ha propuesto entonces una metodología que considere el diseño de controles adaptativos.”; b) “Consideramos que este enfoque lleva a todo un cambio de paradigma en la gestión de la seguridad informática. A medida que las organizaciones adquieren mayor tamaño, y una mayor sensibilidad por el control interno, en la búsqueda de la eficiencia en sus procesos, la necesidad de formalizar la función de auditoría informática se hace más patente.”; c) “La tradicional confianza que los auditores han tenido en las tecnologías de la información se les está convirtiendo en un alto riesgo que ya no pueden dejar de administrar con cautela.”; d) “La gran perspectiva que tiene la utilización del internet como medio para efectuar negocios electrónicos, constituye una potencial amenaza para la seguridad informática.”; e) “Los avances en las tecnologías de la información han reducido de manera sustancial la propensión a error en el proceso rutinario de las transacciones de los negocios. El desconocimiento de los usos de la tecnología y la escasa capacitación profesional dificultan el desarrollo empresarias.”; f) “El significativo incremento de la diversidad y complejidad de los riesgos empresariales hace necesario adoptar un enfoque formal y coordinado para su identificación, control y gestión. Se trata de dar una respuesta global que integre la gestión del riesgo, el control interno y el buen gobierno de la tecnología.”; g) “La gestión de riesgos requiere un enfoque global y sistemático, encaminado a conseguir los objetivos estratégicos, la máxima eficiencia y eficacia, una información fiable y el cumplimiento de las leyes y normativas aplicables.”; es por eso que se puede decir que es necesario un control de la gestión de riesgos en la implementación de información tecnológica, tomando esto al sentido del trabajo de investigación propuesto por la autora, se debe tomar en consideración todos los riesgos que se pueden dar dentro de la empresa u organización, al momento de la decisión de gerencia.



En su trabajo de investigación previo al título de Ingeniero Automotriz (2011), denominado “Estudio, diseño y evaluación de una agencia de mantenimiento automotriz especializado en vehículos híbridos y livianos en el sector de San Rafael del cantón Rumiñahui de la provincia de Pichincha”; tiene como objetivo: “Determinar el porcentaje de aceptación de una mecánica automotriz como una opción diferente para realizar chequeos preventivos y correctivos para autos livianos e híbridos en el Valle de los Chillos.”; utilizando una encuesta y después de haber obtenido los tabulados y analizado la información, obtiene las siguientes conclusiones: a) “La zona del valle de los Chillos cuenta con una ubicación geográfica, crecimiento en su población y aumento en el parque automotor que permiten que la demanda insatisfecha sea una perfecta oportunidad para arrancar una agencia de mantenimiento especializada en vehículos híbridos y livianos.”; b) “Dada la oportunidad de arrendar un terreno que cuenta con pequeñas instalaciones la capacidad óptima se definió a través de la demanda potencial insatisfecha que va atender 1329 vehículos al año en un terreno de 2000 metros con proyecciones de ampliación hasta 4000 metros de acuerdo a un aumento de la absorción del proyecto.”; c) “La organización estará formada por personal técnico calificado al igual que dará la oportunidad a nuevos profesionales lo que permite no solo tener un buen respaldo de personal sino garantía a los futuros clientes de una agencia con tecnología de punta y administración exitosa.”; d) “Pese al criterio conservador al cual se sometió el proyecto, durante su análisis financiero y económico, el mismo resultó económicamente factible, al ser la rentabilidad ofrecida por el proyecto (TIR) mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista (TMAR), resultado corroborado por el valor actual neto del proyecto (VAN) que es positivo, la factibilidad económica del proyecto se mantiene, incluso frente a eventuales variaciones en los costos variables, mano de obra, repuestos y suministros, crecimiento, ingresos promedio de las diferentes áreas de servicio, tasa de descuentos que incluye el Riesgo País, que es un factor que castiga demasiado al proyecto, como lo demuestra la simulación de escenarios realizada a través de la herramienta “Crystal Ball”. Se puede concluir que es necesaria la implementación de talleres mecánicos dedicados al mantenimiento de este tipo de vehículos, lo que contribuye con el crecimiento del sector mecánico y

así al desarrollo de los microempresarios del cantón Rumiñahui, provincia del Pichincha.

En el trabajo investigativo de Sañay (2010), denominado “Diseño de un modelo de planificación financiera para la empresa AMIMECHANICAL S.A. con el fin de maximizar utilidades”; pese a que no se presenta un objetivo general, después de haber terminado la planificación financiera y presentado los resultados en tres escenarios: optimista, normal y pesimista, Sañay llega a las siguientes conclusiones: a) “Al efectuar el análisis macroeconómico se pudo determinar, que el Ecuador ha sufrido cambios de coyuntura importantes a partir del año de 1999 al 2009; hechos trascendentes que han sido contrarrestados por el gobierno de turno, al tomar medidas que eviten que el sistema financiero colapse.”; b) “En cuanto al análisis del diagnóstico organizacional de la empresa se pudo observar que las fortalezas de Amimechanical S.A., se basan en la comercialización de bienes con tecnología de punta, el cuidado del medio ambiente, así como el contar con personal capacitado. La implementación de un plan estratégico, asociado con las potencialidades de la empresa le permitirá aprovechar las oportunidades de la apertura del mercado a nivel nacional, de acuerdo a las necesidades de desarrollo del sector industrial y de la construcción.”; c) “Para la elaboración del modelo de planificación financiera se desarrolló la planificación estratégica de la empresa, la misma que proporcionó las bases para el monitoreo de la gestión empresarial en cuanto a la eficiencia y eficacia que deben tener las actividades y funciones de la misma. El presente modelo permitirá desarrollar las acciones pertinentes enfocadas hacia el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.”; d) “Al efectuar el diagnóstico financiero se pudo determinar que la empresa ha demostrado una evolución positiva, a pesar del desenvolvimiento en forma espontánea por parte de la administración. Esto se evidencia con los resultados obtenidos en los indicadores financieros, ya que, aumento del disponible, un endeudamiento alto a corto plazo, pero cubierto a tiempo y un crecimiento en ventas positivo que genera una rentabilidad razonable. Sin embargo la misma no posee un plan financiero que permita delinear sus políticas, presupuestos, planificación y el control de sus recursos.”; e) “Se ha desarrollado con el presente proyecto una herramienta aplicable para realizar escenarios y planes financieros,

que permitirá “Maximizar los recursos de la empresa”, a través del control, evaluación, análisis y seguimiento del empleo de sus recursos.”; f) “Con el desarrollo del presente trabajo se demostró la hipótesis planteada que dice: “Los resultados esperados en los planes financieros como consecuencia de la aplicación del modelo basado en el diseño de estrategias financieras, reflejaran indicadores que demuestran una mejora sustancial respecto a la situación inicial de la empresa Amimechanical S.A”.”. Esto muestra que al tomar una decisión gerencial de la aplicación de un modelo de planificación financiera, se mejora el estado situacional de una empresa elevando así sus niveles de competitividad ante el mercado.

En la tesis de Leiva Cavanillas (2008) denominado “Fundamentación y diseño de un modelo de intervención” se plantea como objetivo general el “Fundamentar y desarrollar un modelo socio educativo desde una perspectiva constructivista para aplicar en organizaciones productivas, aplicarlo y describir sus resultados.” En donde se puede observar que un modelo socio educativo aplicado en organizaciones productivas pueden mejorar los resultados que se tenían anteriormente. Los objetivos de una organización siempre se verán ligados a los objetivos particulares de cada uno de sus miembros, ya que de los individuales se forman los colectivos. De la misma manera el aprendizaje de la organización viene de la mano con el aprendizaje individual, como indica Leiva Cavanillas (2008) sin aprendizaje individual no hay aprendizaje organizacional.

Todos los trabajos anteriormente mencionados, demuestran que existe una relación de incidencia entre la variable gerencia empresarial sobre la variable competitividad en varios campos. Es por esto, que la investigadora continúa con la elaboración del trabajo investigativo para posteriormente encontrar una hipótesis que pueda ser evaluada.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

El presente trabajo investigativo se basa fundamentalmente en un modelo crítico propositivo; como manifiestan Herrera, Medina & Naranjo (2010); debido a que se toman en cuenta varios puntos de vista, no sólo relacionados al ámbito

gerencial sino también administrativo y económico; para investigar las causas del problema y claramente identificar los efectos que permitan la interpretación del problema en estudio. Con la utilización de estas medidas se puede tener la posibilidad de entregar un tipo de solución desde los distintos puntos de vista anteriormente mencionados.

### **2.2.1 Fundamentación Epistemológica**

Desde el punto de vista epistemológico el presente trabajo investigativo como indica Bunge (1980), conduce a conceptualizar los factores internos y externos de competitividad, resultados sostenibles para contar con la capacidad de identificar, conocer, compartir y comprometerse con la permanencia y el crecimiento de las empresas del sector carrocero en el cantón Ambato.

Este trabajo investigativo está enfocado en el positivismo y tomando en cuenta una de las características más relevantes del positivismo, se obtiene que tiene que ver con su posición epistemológica central. Como indican Dobles, Zúñiga y García (1998) “el positivismo supone que la realidad está dada y que puede ser conocida de manera absoluta por el sujeto cognoscente, y que por tanto, de lo único que había que preocuparse, indican, era de encontrar el método adecuado y válido para descubrir esa realidad.”

### **2.2.2 Fundamentación Ontológica**

Desde el punto de vista ontológico, conocida la realidad de estas empresas en el cantón Ambato, se quiere proponer el análisis de la relación que tiene la gerencia empresarial con los niveles de competitividad de las empresas del sector carrocero en el cantón Ambato, estudio que es mencionado genéricamente en el libro de Gilson (1962). Se pretende encontrar la solución al problema planteado; en otras palabras, la razón de ser de la presente investigación tiene como objetivo, demostrar la influencia que tuvo la gerencia empresarial en los niveles de competitividad de las empresas del sector carrocero en el cantón Ambato provincia de Tungurahua.

### **2.2.3 Fundamentación Axiológica**

Desde el punto de vista axiológico, el presente trabajo investigativo propone ayudar a que los valores de responsabilidad y compromiso se vean reflejados en la administración de la empresa por medio de la gerencia, para que desde esa perspectiva asuman con una visión y orientación un papel de gestión al cambio positivo para las empresas del sector carrocero en el cantón Ambato.

Para esta investigación los involucrados tiene un grado de responsabilidad que facilitará para que la investigación sea realizada de manera eficiente; el mayor grado de responsabilidad recae sobre la investigadora, ya que con todos los datos proporcionados por los miembros de las empresas del sector carrocero del cantón Ambato; la investigadora podrá realizar su trabajo de manera eficiente.

### **2.3. Fundamentación legal**

El presente trabajo de investigación se sustenta en la actual Constitución de la República del Ecuador, en el Registro Oficial N° 449; el artículo 304 Capítulo IV, Soberanía Económica, Sección primera, Sistema económico y política económica, en el Art. 284, literal 2 dice: “Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.” (Asamblea Nacional, 2008). También en la actual Constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo IV, Soberanía Económica, Sección primera, Sistema económico y política económica. Según el Art. 284, literal 6 dice: “Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.” (Asamblea Nacional, 2008)

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Categorización de variables

#### 2.4.1.1. Supraordinación de Variables

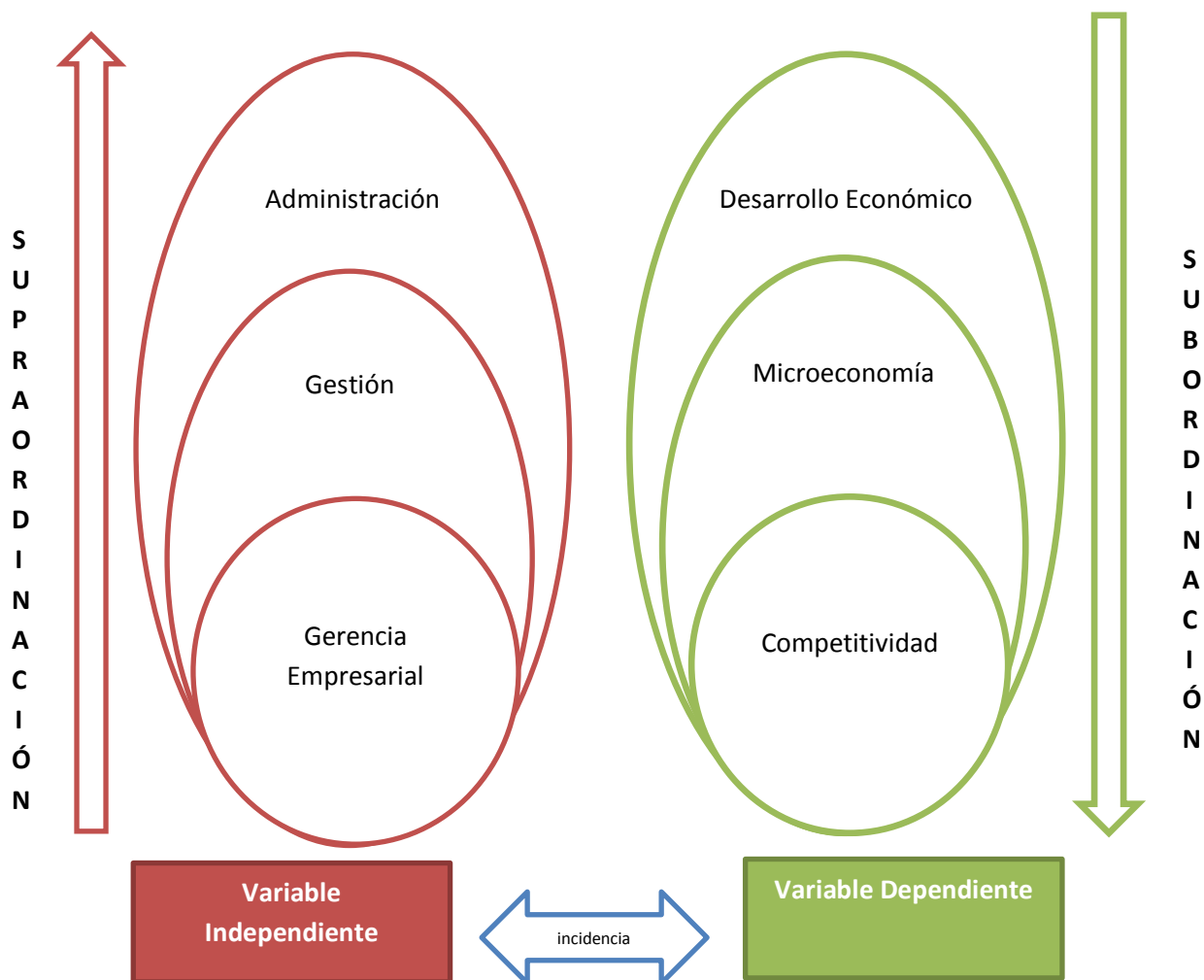


Gráfico 2.1: Categorías Fundamentales  
Fuente: Miranda, E. (2015)

#### 2.4.1.2. Subordinación conceptual de la variable independiente

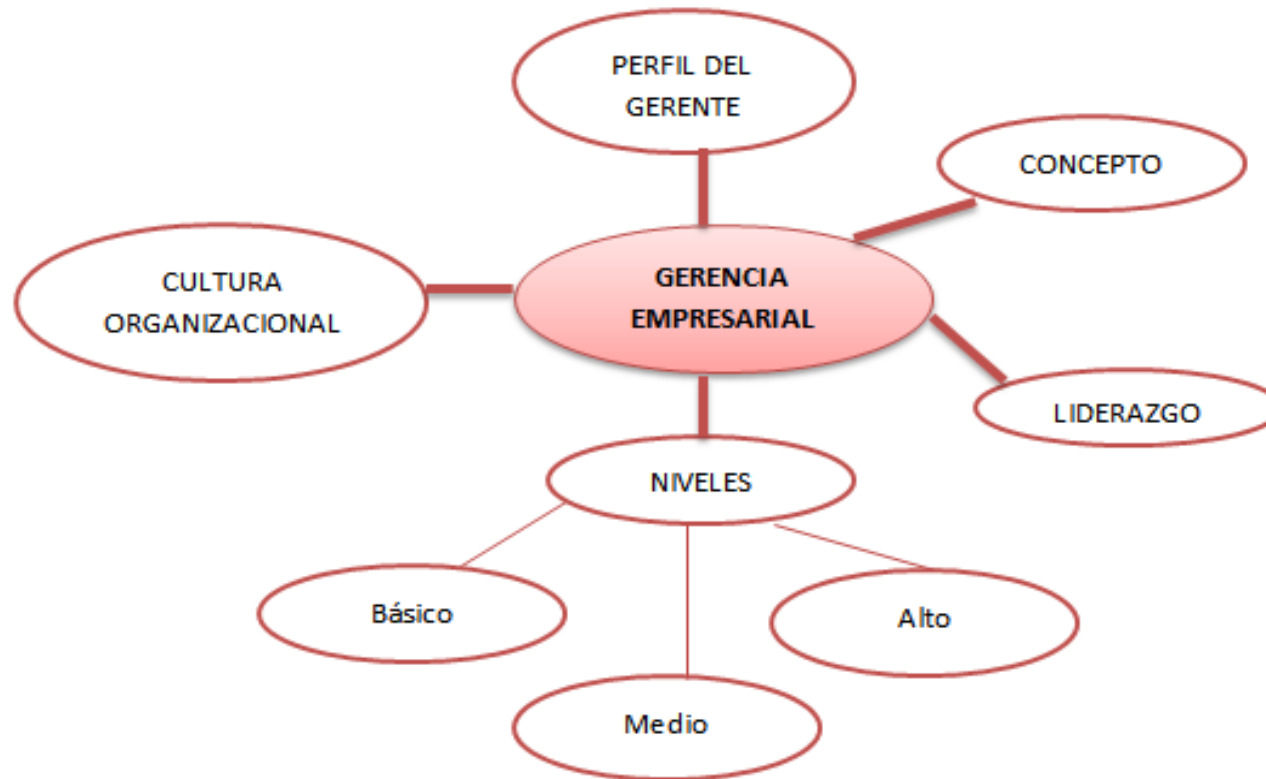


Gráfico 2.2: Subordinación conceptual de la variable independiente

Fuente: Miranda, E. (2015)

### 2.4.1.3. Subordinación conceptual de la variable dependiente



Gráfico 2.3: Subordinación conceptual de la variable dependiente

Fuente: Miranda, E. (2015)



## **2.4.2. Visión dialéctica de la conceptualización que sustenta las variables del problema**

### **2.4.2.1. Marco conceptual de la variable independiente**

#### **ADMINISTRACIÓN**

Para Koontz (2007) administración se define como “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”.

Según Thompson (2012) administración es “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”.

En los objetivos empresariales de toda organización de ser entes económicos y sociales, las organizaciones tienen como prioridad el uso racional y no desmedido de sus recursos, mediante sus insumos: financieros, económicos, tecnológicos, humanos, etc. Es entonces que se puede decir que la administración es la única vía para lograr dicha prioridad, mediante la eficacia y la eficiencia.

Dicho de otra manera, la administración es el proceso de diseñar, planificar, organizar, dirigir, controlar y mantener (eficacia) el uso de los recursos y las actividades de trabajo para cumplir los objetivos satisfactoriamente (eficiencia).

Tomando como referencia a Navactiva (2005) “El objetivo de una empresa es asegurar su futuro, generando un beneficio óptimo con la mejor utilización de los recursos de que se dispone.” Por tanto, las organizaciones deben intentar asegurar su futuro utilizando todos los recursos que tienen disponibles, es decir, de manera eficiente.

La administración, es una actividad que opera directamente en la coordinación de los recursos. Está fundamentada en la teoría y el comportamiento organizacional, además de la dirección estratégica.

Dentro de la teoría clásica, Gulick (1948) define cada uno de las funciones de la administración así:

- Planear: pensar acciones y métodos para lograr los propósitos.
- Organizar: crear la estructura de la organización
- Asesorar: crear condiciones favorables para el trabajo por medio de la capacitación.
- Dirigir: tomar decisiones e implementarlas.
- Coordinar: interrelacionar las partes de la organización.
- Informar: comunicar la información para su aplicación.
- Presupuestar: contabilidad y control de la forma fiscal.

## **GESTIÓN**

La gestión se define como un proceso humano que incluye la gerencia y que en sus bases se encuentran talentos y aptitudes de liderazgo; todo esto se consolida en una planificación estratégica que desarrolla habilidades organizacionales que le dan la razón de ser a la palabra gestión.

Según la Real Academia Española (2014) gestión es el cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño, en otras palabras, gestión es la acción de cuidar los intereses de otra persona.

Debido a todos los cambios tecnológicos, la globalización, la implementación de nuevos impuestos, la innovación y las nuevas tendencias de consumo y consumismo de los sectores económicos, es imposible limitarse solo a una gerencia como se tenía en las décadas pasadas. Es por esto, que la implementación de una gestión llevará al éxito a cualquier tipo de empresa u organización, en especial a las empresas del sector carrocerero.

En las épocas pasadas, el concepto de administración era suficiente para una empresa, hoy en día, no es así. Cada empresa u organización necesita nuevas implementaciones para elevar sus niveles competitivos y también sus ingresos, es por eso que el ámbito académico también es necesario la implementación de nuevos conceptos, como el surgimiento de los términos “gestión” y “gerencia”.

La gestión es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la actividad central de la empresa, dirige su estrategia hacia los objetivos de la empresa y hacia los medios para la consecución de sus objetivos organizacionales, debe cumplir varias etapas como la evaluación y control de la situación de los entornos externos e internos en que se encuentra la empresa. La empresa de las estrategias globales de la empresa y fijar las prioridades en la inversión.

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

1. La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos.
2. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa.
3. La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.

## **GERENCIA EMPRESARIAL**

### **Concepto**

La gerencia es un nivel directivo que tiene una incidencia expresa en los procesos. En sus funciones debe presentar la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control para lograr los objetivos de la empresa u organización.

Como menciona Romero (2008), la Gerencia Empresarial es el cargo que ocupa el director de una empresa asumiendo múltiples funciones, representando a la sociedad frente a terceros y coordinando todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control, con la finalidad de lograr objetivos establecidos en un tiempo determinado. Dicho de otra manera, la gerencia empresarial se define como el desarrollo del proceso completo dentro de una organización para cumplir los objetivos, desde el nivel jerárquico más alto.

Para Hernández y Gómez (2010) el concepto de gerencia se ha creado según los antecedentes, por una necesidad del subordinado (trabajador), con el objetivo de ser guiado para realizar con éxito sus actividades. En otras palabras, el trabajador debe tener una guía para el desarrollo de sus actividades de la manera más óptima, es ahí de donde surge el término gerencia.

En su publicación Crissien (2005), menciona que todos los actores inmersos en el proceso empresarial se combinan para generar valor a toda medida: los proveedores, la empresa, los clientes finales y la sociedad. Todos ellos aportan a la gerencia y al gerente para convertirlo en un mejor jugador (stake holders). Es decir, todos y cada uno de los clientes internos y externos de una empresa u organización van a estar relacionados con el mejoramiento de la misma, al ser un aporte para el gerente.

A lo largo de la última década, se han hecho investigaciones sobre la gerencia empresarial y su influencia en el desarrollo de las organizaciones y empresas; pero existen muy pocos trabajos relacionados con la presente investigación acerca de la gerencia empresarial y su influencia en los niveles de competitividad de las empresas del sector carrocero en el cantón Ambato, provincia del Tungurahua.

### **Liderazgo**

La gerencia es un proceso estructural (organizacional), es un proceso administrativo, la persona que ocupa este cargo es muy importante ya que es quien representa a la empresa u organización ante otras organizaciones similares, el gobierno, clientes externos, instituciones financieras y otro tipo de entidades; es la imagen humana de la empresa.



Gráfico 2.4: El Gerente líder

Fuente: Crissien, Jhon – Revista EAN

Elaboración: Miranda, E. (2015)

Para Crissien Castillo (2005) el Gerente líder necesita tres factores para desarrollarse eficientemente, estas son:

- **Estrategia:** el líder en su pensamiento y actuar debe definir clara y oportunamente la estrategia para el logro de los objetivos empresariales. La estrategia se define como el que hacer en el día a día empresarial y en la forma específica para alcanzar los objetivos clave del cumplimiento de la misión.
- **Organización:** el gerente líder define el quien y cuando de la organización. Específicamente, debe clarificar y asignar tareas a cada uno de sus colaboradores para ejecutar de manera eficaz la estrategia que se ha planteado. La eficaz organización de los recursos garantiza y facilita el logro de los objetivos corporativos. Lo más importante que debe generar el gerente líder es la creación de una cultura organizacional.
- **Cultura:** se entiende como una cierta manera de pensar y actuar de un grupo social, que en este caso denominamos la empresa. El líder debe hacer todo para generar una cultura particular en la empresa y para esto, se necesitan un grupo de competencias claves. La cultura se genera con el carisma y compromiso del líder, quien contagia a sus seguidores del logro de la misión. Para esta generación de cultura organizacional, con la estrategia utilizada el líder se torna en el maximizador del recurso humano.

Para Ginebra (1994), existen tres tipos de líderes presentados a continuación en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1: Tipos de Líder

	<b>LIDERAZGO</b>	<b>AUTÓCRATA</b>	<b>DEMÓCRATA</b>	<b>LAISSEZ FAIRE</b>
<b>ETAPA</b>				
<b>PLANIFICAR</b>		Debe ser según su criterio	Comparte métodos	Que hagan como lo deseen
<b>PROGRAMAR</b>		Impone sus normas	Comunica Lineamientos	Deja que se auto designen las tareas
<b>EJECUTAR</b>		Existe cumplimiento a tareas. Solo importa que se haga, se exige	Distribuye el trabajo buscando colaboración	Si se hace bien sino ya se hará
<b>EVALUAR</b>		Es mandante de extremos. Todo o nada.	Alcanza logros más estables	Podría lograrse el objetivo, sino en otra oportunidad será

Fuente: Liderazgo en Acción, 1994

A más de estos tipos de líderes, para Costa (2010), se suman los siguientes:

**Líderes Manipuladores:** son aquellos que únicamente aparentan pensar en el bienestar de los demás para esconder sus verdaderos motivos personales o individuales.

**Líderes Paternalistas:** son aquellos que pueden desear seguramente el bienestar de los otros miembros del grupo y están motivados por un verdadero sentimiento de cariño, pero no ayudan a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades.

**Líderes Sabelotodo:** son aquellos que tienden a considerarse expertos y tratan de impresionar al grupo con sus conocimientos, para que acepten lo que ellos plantean. Además toman las decisiones basándose únicamente en sus propios conocimientos.

Por otro lado para Zayas y Cabrera (2006) existe otro tipo de líder; el líder carismático, es una persona que inspira a sus colaboradores para que se

identifiquen con las labores, sacando de ellos su mejor potencial a la hora de trabajar.

Según Quero (2008) gerente, es la persona que gestiona y canaliza el esfuerzo productivo de una empresa u organización, por esta razón se cree conveniente resaltar la formación gerencial, como ejemplo primordial dentro de una empresa. Entonces, se puede decir que la Gerencia empresarial es la base fundamental para una empresa u organización.

Para Romero (2008) existen seis etapas dentro del proceso de la Gerencia Empresarial, que son:

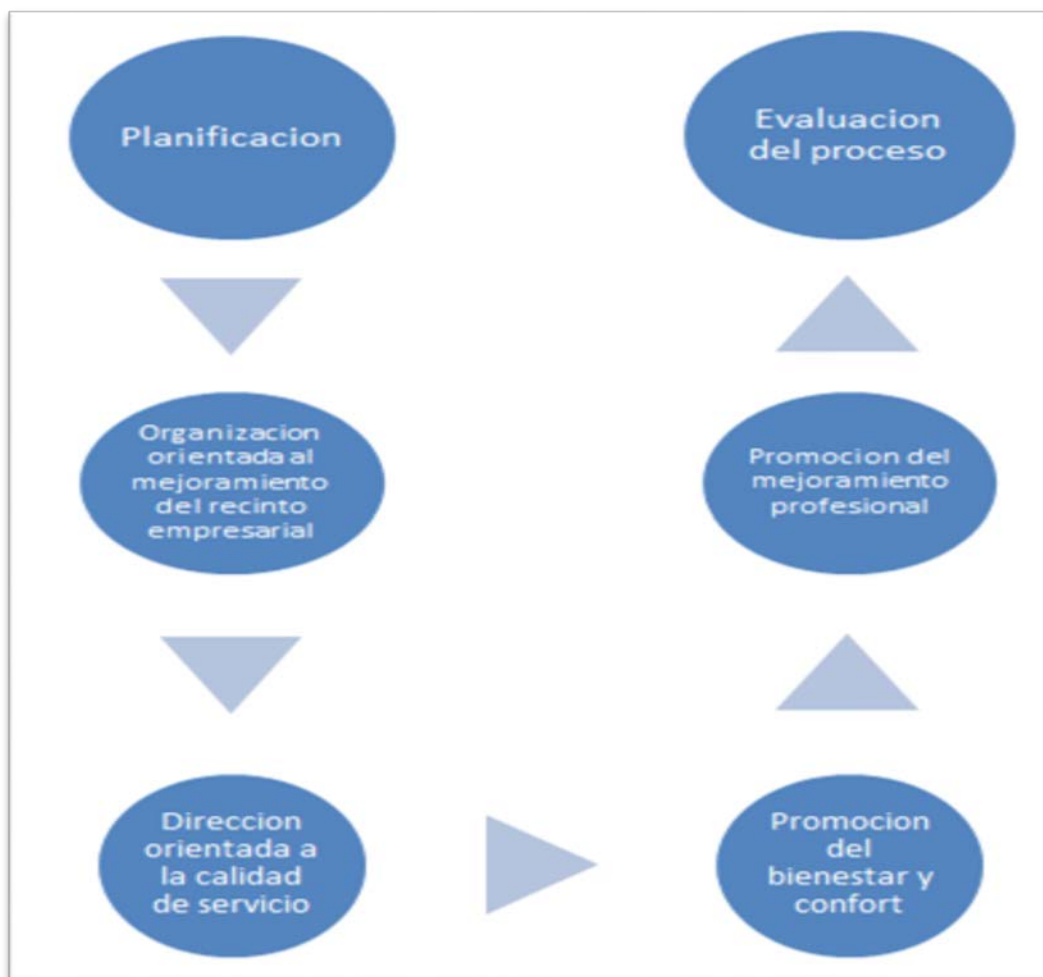


Gráfico 2.5: El proceso de la Gerencia Empresarial desde una perspectiva ergonómica  
Fuente: Romero, Carmen 2008  
Elaboración: Miranda, E. (2015)

## Niveles

Como se muestra en la figura a continuación, existen tres niveles o tipos de gerentes, y son:



Gráfico 2.6: Niveles de Gerentes  
Fuente: Miranda, E. (2015)

- Nivel básico o Gerentes de primera línea

Son las personas responsables del trabajo realizado por los demás, estos ocupan el nivel más bajo de una organización. Están encargados de la producción, el manejo de la productividad, supervisan la parte operativa, buscan mejoras con la innovación de los procesos de producción.

- Nivel medio o Gerentes medios

Son las personas encargadas de controlar a los gerentes de primera línea, son responsables de las unidades de negocio y departamentos importantes. A más de verificar los procesos de producción, se preocupan de poner en práctica las políticas, normas y procedimientos de la empresa para que se cumplan a cabalidad. Tienen a su cargo la preparación y mejora del desarrollo humano, ya que, al controlar a los gerentes de primera línea, deben ayudarles a resolver los problemas que estos presenten. Dentro de sus funciones está el traducir las órdenes ejecutivas para la ejecución de las mismas.





Gráfico 2.7: Funciones de Gerentes medios  
 Fuente: Miranda, E. (2015)

- Nivel alto o Gerentes altos

Son los responsables del desempeño de todos los departamentos, es decir, desempeñan una responsabilidad multi-departamental. Trabajando en conjunto con los otros niveles, fijan las Metas de la empresa u organización, definiendo las estrategias a utilizarse. Son llamados CEO (Chief Executive Officer) que significa director ejecutivo, estos son los representantes de la empresa u organización frente a los clientes externos.

### **Cultura Organizacional**

Como define la Enciclopedia Financiera (2014) Cultura Organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. En otras palabras, la cultura organizacional es el conjunto de normas y valores dentro de un grupo en una organización, que controla la interacción entre cada uno de ellos y con el exterior.

La cultura organizacional se manifiesta en varios escenarios, como:

- La manera en que la organización desempeña sus actividades y como trata a sus clientes internos y externos.
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía, es decir, a través de sus niveles de gerentes.
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Una definición básica, dice que la cultura organizacional son las actitudes, tendencias, creencias y comportamientos de cada uno de los miembros de la empresa u organización frente a cualquier tipo de adversidad o problema.

Dentro de cada una de las etapas de desarrollo en la empresa u organización, existe una diferencia en la aplicación de cultura organizacional en las empresas; así:

Cuadro 2.2: Cultura organizacional en empresas

	Empresa sin cultura definida	Empresa con cultura definida
Planificación	El establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial"	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada	La toma de decisiones es descentralizada
Organización	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos"	Se realiza con base a criterios de desempeño
	Capacitaciones restringidas	Capacitación en áreas funcionales
Dirección	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación	Comunicación descendente, ascendente y cruzada
Control	Estrecho seguimiento	Se ejerce el auto control de los funcionarios

Fuente: Enciclopedia Financiera (2014)

## **Elementos de la cultura organizacional**

Los elementos que pueden ser utilizados para influir dentro de la cultura organizacional, son:

- El paradigma: ¿Qué es de la organización, lo que hace, su misión, sus valores?
- Sistemas de control: Los procesos en marcha para vigilar lo que está pasando.
- Estructura organizacional: las líneas de información, las jerarquías, y la forma en que los flujos de trabajo viajan través de la empresa.
- Estructuras de poder: ¿Quién toma las decisiones, cómo de repartido está el poder, y en que está basado?
- Símbolos: Estos incluyen logotipos y diseños de la organización, pero también símbolos del poder como espacios de estacionamiento y baños para ejecutivos, etc.
- Rituales y rutinas: reuniones de gestión, informes de gestión pudiendo llegar a ser más habituales de lo necesario.
- Historias y mitos: construidas sobre personas y acontecimientos, transmiten un mensaje sobre lo que se valora dentro de la organización.

Estos elementos pueden superponerse. Las estructuras de poder pueden depender de los sistemas de control, que puede explotar los rituales que generan historias que no pueden ser ciertas.

## **Tipos de Cultura Organizacional**

Las organizaciones innovadoras necesitan de personas que estén dispuestas a desafiar el status-quo, ya sea el pensamiento de grupo o de la burocracia, y también necesitamos procedimientos para aplicar las nuevas ideas de manera eficaz.

La cultura organizacional en los diferentes tipos en los que se puede presentar, como se indica en el Cuadro 2.2, muestra dos tipos importantes de Cultura organizacional; estos son:

Cultura Fuerte en la que el personal responde a los estímulos debido a su adaptación a los valores de la organización. En tales ambientes, las culturas fuertes ayudan a las empresas a funcionar como máquinas bien engrasadas.

Cultura Débil, cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control debe ser ejercido a través de procedimientos exhaustivos y la burocracia.

Cuadro 2.3: Tipos de Cultura organizacional

<b>Culturas Fuertes o Débiles</b>	Se definen respecto al grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias, valores y el grado de cohesión cultural. Implica coexistencia de subculturas y las compatibilidades entre estas.
<b>Culturas de Cierre o Apertura</b>	Se definen con base al grado de sensibilidad que posee respecto a los cambios que suscitan en su entorno
<b>Cultura Vegetativa</b>	Se establecen con base a un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Son propensas a desaparecer tarde o temprano.
<b>Cultura de Auto clausura</b>	Posee un fuerte proyecto corporativo compartido por la mayoría; pero no considera los cambios que se suscitan en su entorno
<b>Cultura Pasivo-Adaptativa</b>	Posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil; cuestión que deriva de una alta preocupación por la plasticidad. Esto es la adaptación a los requerimientos del entorno.
<b>Cultura Activo-Adaptativa</b>	Posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte conciencia de lo que está sucediendo en su entorno.

Fuente: Enciclopedia Financiera (2014)

Dentro de los tipos de cultura organizacional los más importantes son las siguientes:

La cultura organizacional tiene siete aspectos importantes que son:

- Atención a los detalles
- Orientación a los resultados
- Orientación a las personas
- Orientación a los equipos
- Energía
- Estabilidad
- Innovación y riesgos

## **Perfil del Gerente**

Debido a los constantes cambios en todos los ámbitos, todo gerente debe siempre cumplir un perfil que pueda satisfacer las necesidades de la empresa u organización. Como se ha hablado anteriormente, el gerente es el representante de la empresa u organización ante el exterior, es por esto, que además de ser la persona quien toma las decisiones en la mayoría de los casos, debe presentar las siguientes características:

- Dominio de tecnología

Como es de conocimiento público, los avances tecnológicos mejoran día a día. El siglo XXI, se ha visto envuelto por constantes cambios en todo tipo de tecnologías, tanto computacionales como empresariales sobretodo en innovación para maquinaria.

Toda persona de negocios debe tener conocimiento de los avances tecnológicos, ya que con estos se puede obtener una gran cantidad de oportunidades para el desarrollo y rendimiento de la empresa u organización y así elevar o al menos mantener los niveles de competitividad.

Cabe recalcar que el gerente debe tener su mente abierta para la implementación de nuevas técnicas, descubrimientos, metodologías, etc.

- Dominio de la dinámica del mercado

El gerente debe comprender cada vez más de una manera progresiva la dinámica que presenta el mercado, las ofertas que existen por parte de su competencia directa o indirecta, además de la cantidad de demandantes de su producto para así poder elevar sus números financieros.

Cada una de las empresas u organizaciones en el mercado, constantemente necesitan tomar medidas y decisiones para evitar o impedir equivocaciones en cualquier proceso de las mismas. El gerente debe tener la capacidad para poder enfrentar esto.

- Pro-Actividad

La situación actual de cada empresa u organización, no debe ser el límite para la toma de decisiones del gerente. Este, debe estar preparado y consiente para resolver problemas que se presenten día a día. Además, debe siempre apuntar en dirección al progreso continuo.

- Humanismo

Al igual que el gerente debe tener visión en la innovación tecnológica, es lo mismo con lo que respecta a la innovación social, es decir, todo lo que tiene que ver con la necesidad espiritual de progresar y salir adelante.

En las nuevas gerencias, se necesita visión humanística y social, además que se necesita la eliminación de prejuicios y miedos, en especial miedo a los cambios, aun si estos llevan al progreso.

Los valores éticos, morales y espirituales que se han demostrado desde la antigüedad, como comunidad, deben ser mantenidos y mejorados por los nuevos gerentes dentro de la empresa u organización.

- Diversidad, Flexibilidad y Creatividad

Los avances científicos que aparecen a diario, harán posible la diversificación de los productos y la flexibilidad que deben tener todos los sistemas administrativos. De esta manera, se verá beneficiada no solamente la parte de producción, sino también la inversión de materiales y por supuesto el factor humano. El gerente deberá asimilar de la mejor manera este proceso y adaptarlo a las estructuras de su empresa, aprovechando cada oportunidad que se le presente, evitando cualquier tipo de problema.

- Conocimiento de su entorno

El gerente deberá dominar el conocimiento sobre cada una de las características del entorno en el cual desarrolla sus actividades como gerente. Estas características son: limitaciones de recursos, competencia, avances tecnológicos, problemas energéticos, estándar de vida de la comunidad. Al tener conocimiento

de estas características, el gerente tendrá la capacidad de tomar las mejores decisiones.

- Capacidad innovadora

El gerente debe aprender a establecer y administrar una empresa u organización innovadora, aquí es donde se deben formar grupos capaces de anticiparse a lo nuevo, teniendo la capacidad para convertir su visión en tecnología de producto y procesos.

- Dominio de idiomas

Viviendo en un mundo cambiante, en donde el conocimiento de idiomas no es solo una capacidad, sino una necesidad, es necesario que para que la empresa u organización pueda incrementar sus niveles de competitividad y ganancias, el gerente deba conocer varios idiomas que le puedan facilitar la interacción con gerentes de otras empresas u organizaciones a nivel mundial. La internacionalización de los negocios y las relaciones comerciales, no solo benefician a la empresa que la realiza, sino también al sector al que pertenece y obviamente a su país.

#### *2.4.2.2. Marco conceptual de la variable dependiente*

### **DESARROLLO ECONOMICO**

Según la Enciclopedia Financiera (2014) el desarrollo económico se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. El desarrollo económico es el resultado de un sistema económico facilitado por tasas de crecimiento que se han mantenido altas en el tiempo y que han permitido mantener procesos de acumulación del capital. Es por esto que se conoce al estudio del desarrollo económico como la economía del desarrollo.

La política pública de un país por lo general apunta al crecimiento económico continuo y sostenido, y a la extensión de la economía nacional; de modo que el país en vía de desarrollo, se convierta en país desarrollado. El proceso de desarrollo económico supone ajustes legales e institucionales que son hechos para dar incentivos para fomentar innovaciones e inversiones con el propósito de crear un eficiente sistema de producción y un sistema de distribución para los bienes y los servicios.

El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad que implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen muchas maneras de medir el crecimiento de una sociedad, como; la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro; todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento, mismo que requiere de una medición para establecer que tan lejos o que tan se está del desarrollo.

Para poder obtener un beneficio como sociedad, se debe pensar a nivel micro, es decir, partir de lo más pequeño para llegar a lo más grande; si bien es cierto el desarrollo económico se refiere a un todo, como un ente económico, dicho de otra manera, una sociedad o nación; pero cabe recalcar que no existirá desarrollo económico en una sociedad, si no existe desarrollo de cada empresa u



organización. Partiendo de este pensamiento, se da paso a la definición de competitividad y todo lo que esta conlleva.

## MICROECONOMIA

Como se define en la Enciclopedia Financiera (2014), microeconomía es una rama de la economía que estudia como los hogares y las empresas toman decisiones para asignar sus limitados recursos. La microeconomía estudia cómo estas decisiones y comportamientos afectan a la oferta y la demanda de bienes y servicios, que determina los precios; y también como los precios determinan también la oferta y la demanda de bienes y servicios.

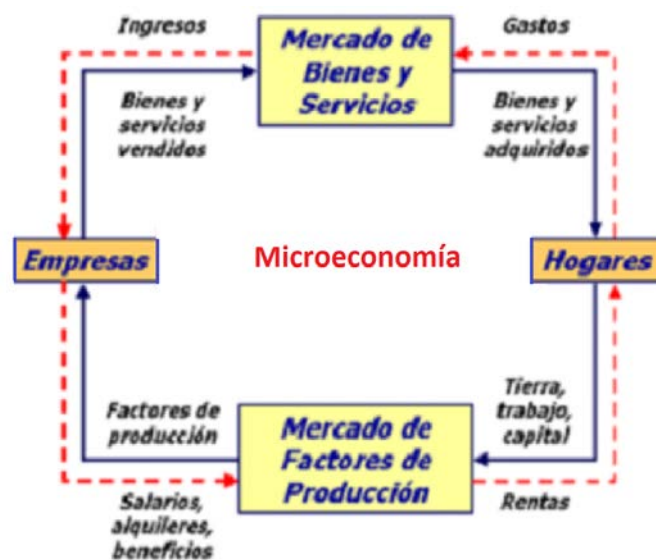


Gráfico 2.8: Proceso microeconómico

Fuente: Miranda, E. (2015)

Para Pindyck & Rubinfeld (2009) la microeconomía se ocupa de unidades económicas individuales. Estas unidades son los consumidores, los trabajadores, los inversores, los propietarios de tierra, las empresas: en realidad, cualquier individuo o entidad que desempeñe algún papel en el funcionamiento de nuestra economía. En efecto, la palabra microeconomía viene de las raíces griegas: mikros (pequeño) y oikonomía (economía); por lo que, la microeconomía es el estudio de las pequeñas unidades económicas como son el consumidor, el productor y el mercado.

## **COMPETITIVIDAD**

### **Concepto**

Para partir con el concepto de competitividad, es necesario decir que esta, tiene incidencia directa en la manera en la que se plantea y desarrolla cualquier iniciativa de negocios que se tenga. Dicho esto, la competitividad es la capacidad; que tiene una empresa u organización pública o privada, ya sea con fines de lucro o no; de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Al tener el concepto de competitividad, es necesario definir lo que una ventaja comparativa es. La ventaja comparativa que posee una empresa u organización estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc.; mismos que no poseen sus competidores o tienen en menor medida; lo que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de la competencia.

En términos de Palma define la competitividad como “La capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado”. (Palma, 2010, pág. 38)

Según los términos de Vizcarra señala a la competitividad como “Una característica que permite a un productor estar en el mercado y vender su producción debido a sus bajos costos y, consecuentemente, sus bajos precios.” (Vizcarra, 2007, pág. 60).

Se puede identificar niveles específicos de competitividad y en términos de Berumen son:

- Competitividad a nivel país, región o localidad: considerada hasta que punto un ambiente nacional es favorable para el crecimiento económico.

- Competitividad a nivel sector: enfatiza si un factor en particular ofrece potencial para crecer y si ofrece atractivos rendimientos sobre inversión.
- Competitividad a nivel empresa: es la habilidad para diseñar, producir y vender bienes y servicios, cuyas cualidades de precios forman una serie de beneficios más atractivos que los de los competidores. (Berumen, 2006, pág. 51)

### **Importancia**

Al saber que es competitividad y ventaja comparativa, esto brinda una orientación al entorno de mercado y una actitud estratégica por parte de las empresas u organizaciones, ya sean estas grandes, pequeñas, nuevas o con experiencia. El concepto de competitividad, trae a colación la idea de la “excelencia”, pensando así en la eficiencia y eficacia, términos definidos anteriormente.

La competitividad, no surge solo porque si, o porque se dio de un día para el otro. Es cierto que llega a través de un proceso de aprendizaje en la negociación, por parte de grupos en su conducta organizativa, es decir, los clientes internos y también los externos, ya que se ven involucrados también el gobierno y la sociedad, que se verán afectados o beneficiados, dependiendo el comportamiento de la empresa u organización.

### **Niveles**

Cualquier tipo de empresa u organización, si quiere mantener niveles aceptables de competitividad, debe realizar procedimientos de análisis de planificación estratégica, cuya función es sistematizar y coordinar los esfuerzos que cada nivel operativo realiza para la maximización de resultados eficientes. Para esto, es necesario definir los niveles de competitividad.

- Competitividad Interna

Esta se refiere a la capacidad de una empresa u organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles y los procesos de transformación. En este sentido, se puede decir que la empresa u organización compite con su peor enemigo, que es, si misma, ya que debe poseer un continuo esfuerzo de superación para conseguir los objetivos planteados.

- **Competitividad Externa**

Está orientada a conseguir los objetivos de la empresa u organización en el mercado o sector al que pertenece. Para hacer una estimación de los niveles de competitividad de la empresa u organización a largo plazo, se deben considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica. Al obtener un nivel de competitividad externa, deberá mantener su competitividad a futuro, basándose en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### **Indicadores**

La competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

### **Etapas**

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, definidas así:

- **Incipiente**

La empresa u organización es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente. El funcionamiento según sus dueños no ayuda ya que, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y se maneja con solo poco control sobre su destino, obligando a la empresa u organización a reaccionar por intuición a los cambios del medio ambiente, lo que conlleva a que se desoriente con todo lo que pueda suceder, tanto interna como externamente.

- **Aceptable**

En esta etapa se consigue controlar los principales puntos de vulnerabilidad de la empresa u organización. De esta manera, se desarrolla un buen papel ante los consumidores y la competencia. Los principios de competitividad se aplican de manera aceptable pero no se dominan totalmente, es necesario fortalecerlos para seguir compitiendo en el mercado. El nivel directivo de la empresa u organización

se hace responsable del futuro de la misma y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, ayudando así a obtener una gran ventaja para la empresa.

- Superior

La empresa u organización ocupa posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que presenta a ojos del mercado en el que se encuentra. Además, domina los principios de competitividad, reacciona de manera inmediata a cualquier cambio dentro del medio ambiente. De una manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

- Sobresaliente

Para ser considerada una empresa u organización visionaria, es necesario estar en esta etapa, ya que debe servir como benchmark (técnica para buscar las mejores prácticas de empresa en relación a los métodos de cualquier tipo, encaminada a la mejora continua) para su competencia, puesto que genera cambios que obligan al resto a adaptarse a estos. Por otro lado, esto ocasiona que la empresa u organización viva en una amenaza constante, ya que siempre sus competidores buscaran debilidades para aprovecharse de ellas.

**Cuadro 2.4: Etapas de la Competitividad**

<b>Etapa I.</b>	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
<b>Etapa II.</b>	Aceptable	Regular nivel de competitividad
<b>Etapa III.</b>	Superior	Buen nivel de competitividad
<b>Etapa IV.</b>	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Fuente: Miranda, E. (2015)

### **Cadena de Valor**

La cadena de valor muestra el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor, son las actividades que se desempeñan dentro de una empresa u organización. Las actividades de margen, muestran la

diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva.

### Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva no se refiere a una empresa u organización como un todo, pero parte de todo tipo de actividades que se puedan hacer en referencia al diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de los diferentes productos que se puedan ofertar por parte de la empresa u organización, dependiendo de a qué sector económico pertenezca. Una empresa u organización consigue ventaja competitiva, cuando desempeña sus actividades de manera estratégica mejorando así la manera en que desempeñan las mismas sus competidores. Estas actividades forman parte de la base para la diferenciación, es decir, lo que le hace diferente de la competencia. La diferenciación puede darse en cualquiera de las actividades que cumple la empresa u organización, es decir, en el proceso productivo, comercial, toma de decisiones etc.

Dentro de una empresa u organización existen actividades que deben desarrollarse de manera eficiente para poder conseguir los objetivos; estas actividades, llamadas actividades de valor, se pueden agrupar así: primarias y de apoyo:

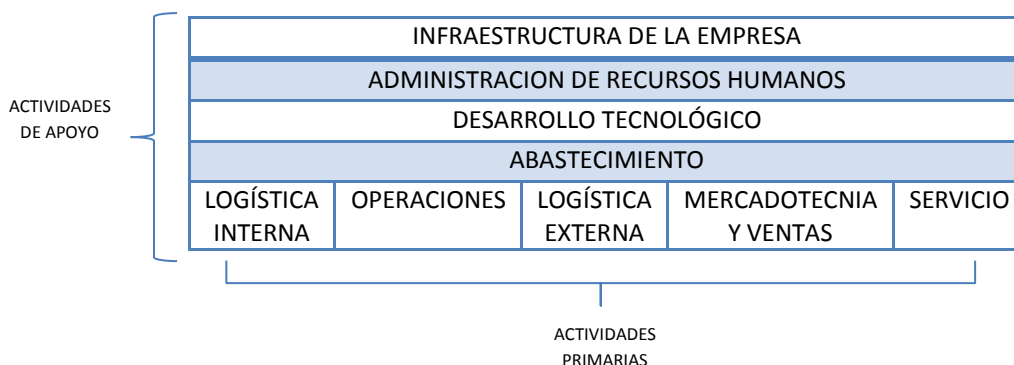


Gráfico 2.9: Tipos de Actividades  
Fuente: Miranda, E. (2015)

- Actividades Primarias

Estas actividades forman parte de la estrategia de cualquier empresa u organización, y son:

- Logística Interna: Las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios, etc.
- Operaciones: Las actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, etc.
- Logística Externa: Las actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos, etc.
- Mercadotecnia y Ventas: Las actividades relacionadas con la publicidad del producto en un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto o inducirlos a hacerlo.
- Servicio: Las actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

- Actividades De Apoyo

Las actividades de apoyo pueden dividirse en cuatro categorías, así:

- Abastecimiento: Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. La diferencia con la logística interna, es que en las actividades primarias, la empresa u organización se abastece de insumos para la elaboración del producto que en el futuro será ofertado; mientras que en las actividades de apoyo, se refiere a los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

- Desarrollo de Tecnología: Cada actividad tiene que ver con la tecnología en cualquier proceso de la empresa u organización.
- Administración de Recursos Humanos: Consiste en las actividades de búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Infraestructura de la Empresa: Consiste de varias actividades, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

### Panorama Competitivo

Existen tres estrategias que ayudan a lograr el desempeño de la empresa u organización; estas son: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de costo y enfoque de diferenciación.

Cuadro 2.5: Panorama Competitivo

		<b>Costo bajo</b>	<b>más</b>	<b>Diferenciación</b>
<b>PANORAMA COMPETITIVO</b>	Objetivo Amplio	Liderazgo costo	de	Diferenciación
	Objetivo Limitado	Enfoque costo	de	Enfoque de diferenciación

Fuente: Miranda, E. (2015)

- Liderazgo de costo

Es en donde la empresa u organización se propone ser el productor de menor costo en su sector, el tamaño de esta es importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector al que pertenezca.

Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia y acceso preferencial a materias primas.



- Diferenciación

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores.

Selecciona a uno o más atributos importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades, lo que es recompensado con un precio superior.

- Enfoque

Esta estrategia se basa prácticamente en la segmentación del mercado ya que, el enfocado selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos, excluyendo al resto: obteniendo así una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa u organización busca una ventaja de costo en su segmento; mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento.

El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

### **Factores**

Para que una empresa u organización sea competitiva, se miden varios factores que influyen en el correcto desarrollo de estas y según la Enciclopedia virtual eumed.net son los siguientes:

- Capacidades Directivas

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

- Calidad en la Producción o Prestación de Servicios

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

- Costo-calidad

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes.

- Recursos Tecnológicos

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo.

- Innovación

No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito del negocio, debido a que el mercado es cambiante. Por eso muy unido a los recursos tecnológicos aparece el de innovación.

- Recursos Comerciales

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelidad del cliente y, de la diferenciación de la competencia.

- Recursos Humanos-Capacitación Laboral

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales

empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

- Recursos Financieros

El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño. La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite una la falta de liquidez. Asimismo, que habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta vital constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros. Por último, también es necesario que se aprovechen las ayudas oficiales existentes (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones de puntos de interés, etc.), las cuales tratan de paliar este peor acceso a las fuentes de financiación ajenas.

- Cultura

Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. (Cárdenas, 2010).

## **2.5. Hipótesis**

La gerencia empresarial incide significativamente con los niveles de competitividad en las empresas del sector carrocero en el cantón Ambato.

## **2.6. Señalamiento de variables**

### ***2.6.1. Variable independiente***

Gerencia empresarial

### ***2.6.2. Variable dependiente***

Competitividad

### ***2.6.3. Unidad de observación***

Gerencia, personal productivo, personal administrativo y clientes, estados financieros, registros electrónicos y tarjetas de inventario permanentes.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

La presente investigación tiene un enfoque predominantemente cualitativo, como se mencionaba anteriormente, además del enfoque cualitativo, se tendrán también datos cuantitativos; por lo que la presente investigación tendrá un enfoque cuali-cuantitativo, es decir, mixto.

Según Alvira Martín (2002) "La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible".

En palabras de Mejía Navarrete (2013) "La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno".

#### **3.2. Modalidad básica de Investigación**

La modalidad de la presente investigación fue bibliográfica-documental, de campo, ya que la investigadora se basará en libros y documentos anteriormente elaborados para poder obtener información.

##### **3.2.1. Bibliográfica – Documental**

El presente trabajo investigativo, se basó en la investigación documental, misma que según Martínez (2004), se define como "un conjunto de distintas herramientas, estrategias y recursos que le permiten a un sujeto investigador obtener o construir información y conocimiento sobre algún fenómeno de la realidad a partir de consultar diversos tipos de documentos".

### **3.2.2. De campo**

La investigación de campo es “Aquella que se planea, organiza y dirige para captar información de la realidad empírica que se estudia. Se utilizan diversas técnicas de recolección de datos, según sean las características del objeto de estudio, las hipótesis y objetivos y la disponibilidad de tiempo, personal y de recursos económicos y materiales.” (Rojas Soriano, 2002)

Es por este motivo, que la investigadora se basó también en una investigación de campo, ya que debe entrevistar y encuestar a los carroceros del cantón Ambato.

### **3.3. Nivel o tipo de Investigación**

El presente trabajo investigativo utiliza el tipo de investigación descriptiva, ya que en ella se va a describir la utilización de estrategias gerenciales para elevar los niveles de competitividad de las empresas del sector carroceros en el cantón Ambato.

#### **3.3.1. Descriptiva**

El tipo de investigación que se va a emplear es la descriptiva, por tanto representa a los datos de manera efectiva, precisa y sistemática sobre las variables: gerencia empresarial y la competitividad en las empresas del sector carroceros del cantón Ambato.

La investigación descriptiva “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión.” (Malhotra, 2004)

### **3.4. Población y muestra**

Población

Como define Alcaide (1979), “La población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”.

La población de la presente investigación la componen las empresas que constan en la base de socios de la Cámara de Industrias de Tungurahua (2015). Estas empresas forman un total de 60, de las cuales se dedican al sector alimentos, calzado, metalmecánico, entre otros. Para fines de la presente investigación, se

tomó en cuenta únicamente las del sector metalmecánico, segregándolas solamente en un total de 9 empresas.

Cuadro 3.1: Empresas por sectores

SECTOR	CANTIDAD
Alimenticio	12
Caucho y Cuero	6
Curtiembre	4
Eléctrica-Energética	6
<b>Metalmecánica</b>	<b>9</b>
Papel-Editoriales	4
Textil-Confecciones	7
Varios	11
Licorera-Gaseosa	1
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

Fuente: Cámara de Industrias de Tungurahua

#### Muestra

En términos de García, Ramos, & Ruiz (2008) definen a la muestra como “A cualquier subconjunto representativo de la población.”. En la presente investigación, debido a que la población es muy baja, se trabajara con la totalidad. Para fines metodológicos, se presenta la siguiente fórmula, para la determinación de la muestra.

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

Determinación de la muestra:

#### Simbología

n = Muestra

Z = Nivel de Confianza

P = Probabilidad de ocurrencia.

Q = Probabilidad de no ocurrencia

N = Población

E = Error de muestreo

Para el desarrollo de la presente investigación se han añadido a la muestra once empresas relacionadas con las carrocerías, teniendo así una población total de 20 empresas.

Cuadro 3.2: Población

NOMBRE	REPRESENTANTE	PRODUCTOS
CEPEDA CIA.LTDA.	Cepeda Tatiana	Elaboración de carrocerías
PATRICIO CEPEDA CIA. LTDA.	Cepeda Jaime	Elaboración de carrocerías
CARROCERIAS IMCE	Cepeda Ramiro	Elaboración de carrocerías
CARROCERIAS IBIMCO	Constante Carlos	Elaboración de carrocerías
FUNDIMEGA S.A.	Donoso Luis	Elaboración de herrajes para D.Elec
INARECROM S.A.	Cruz Carlos	Guardachoques accesorios para vehículos
MECANICA MIRANDA	Miranda Marco	Mecánica de autos multimarcas
PICOSA CIA.LTDA.	Barrionuevo Fanny	Elaboración de carrocerías
DAVMOTOR CIA.LTDA.	Paredes Elvis	Carrocerías
CARROCERIAS IMPA	Paredes Edison	Elaboración de carrocerías
CARROCERIAS CEPSPAN	Pico Cesar	Elaboración de carrocerías
MECANICA ANTONIO TIRADO	Tirado Antonio	Mantenimiento de maquina
CARROCERIAS VARMA	Vargas Santiago	Construcción de Carrocerías
CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA LTDA	Pilo País Zambrano Pietro Renán	Fabricación de Chasis y Vehículos
ECUATORIANA DE MATRICERIA ECUAMATRIZ CIA LTDA	Camacho Alfonso	Fabricación de Productos de Acero
MUEBLES LEON ECUANICRO	León Xavier	Confección de muebles en acero cromado
SIDERURGICA TUNGURAHUA	López Genaro	Procesos de Fundición y Maquinado
ECUATORIANA DE MOTORES	Vaca Klever	Comercialización y Armaje de Vehículos
ESPROM	Proaño Santiago	Elaboración de esponjas de poliuretano
CEPOLFI INDUSTRIAL C.A.	Cepeda Ángel	Accesorios para Carrocerías

Fuente: Cámara de Industrias de Tungurahua y Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua, 2015.

### 3.5. Operacionalización de las variables

La función básica de la Operacionalización de las variables, es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio; por lo cual nos ayuda a obtener información resumida clara y precisa de las variables, para obtener una visión clara en relación al trabajo de investigación que se ha investigado.



### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Cuadro 3.3: Operacionalización de la variable independiente: Gerencia empresarial

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento
Gerencia Empresarial Es un nivel directivo que tiene una incidencia expresa en los procesos: planificación, organización, dirección y control para lograr los objetivos de la empresa u organización.	1 Liderazgo	1.1 Estrategia	logro de objetivos	Encuesta
		1.2 Organización	clasificar y asignar tareas	Encuesta
		1.3 Cultura	cultura organizacional	Encuesta
	2 Cultura Organizacional	2.1 2.2 Desempeño de actividades	clientes internos y externos	Encuesta
		2.3 – 2.5 Autonomía	toma de decisiones, desarrollo de nuevas ideas, expresión personal	Encuesta
		2.6 Jerarquía	poder en los niveles de gerentes	Encuesta
		2.7 Compromiso	nivel de compromiso en los objetivos colectivos	Encuesta
	3 Niveles	3.1 De primera línea	supervisión operativa	Encuesta
		3.2 Medios	unidades de negocio, control a gerentes de primera línea	Encuesta
		3.3 Altos	CEO (Chief Executive Officer)	Encuesta
	4 Perfil del Gerente	4.1 Dominio de la tecnología	Instrumentos tecnológicos utilizados en la empresa u organización	Encuesta
		4.2 Dominio de la dinámica del mercado	Conocimiento del mercado	Encuesta
		4.3 Pro-actividad	Iniciativa	Encuesta
		4.4 Humanismo	Relaciones humanas	Encuesta
		4.5 Diversidad, flexibilidad y creatividad	Variedad, adaptabilidad a los cambios e iniciativa para los productos	Encuesta
4.6 Dominio de idiomas		Conocimiento de idiomas para poder tomar parte de un mercado internacional	Encuesta	

Fuente: Miranda E. (2015)

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Cuadro 3.4: Operacionalización de la variable dependiente: Competitividad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento
Competitividad es la capacidad que tiene una empresa u organización de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico	5 Ventaja Competitiva	5.1 – 5.5 Actividades Primarias	Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia y ventas, Servicio	Encuesta
		5.6 – 5.9 Actividades de Apoyo	Infraestructura, Administración de Recursos Humanos, Desarrollo tecnológico, Abastecimiento	Encuesta
	6 Niveles	6.1 Competitividad Interna	El enemigo más grande es la empresa u organización	Encuesta
		6.2 Competitividad Externa	Cumplir los objetivos en el sector al que se pertenece	Encuesta
	7 Cadena de Valor	7.1 Actividades de Valor	Las actividades que se desempeñan dentro de una empresa u organización	Encuesta
		Actividades de Margen	Las actividades que muestran la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor	Encuesta
	8 Etapas	8.1 Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad	Encuesta
		8.2 Aceptable	Regular nivel de competitividad	Encuesta
		8.3 Superior	Buen nivel de competitividad	Encuesta
		8.4 Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad	Encuesta
	9 Indicadores	9.1 Costos	Costos fijos, variables, totales	Encuesta
		9.2 Precios	Precios de los productos	Encuesta
		9.3 9.4 Cantidad y calidad	Producción total anual y calificación de los productos	Encuesta
		9.5 Presencia en el mercado	Posicionamiento	Encuesta
		9.6 Innovación	Innovación en los productos	Encuesta

Fuente: Miranda E. (2015)

### 3.6. Recolección de la Información

#### 3.6.1. Plan de recolección de la Información

Cuadro 3.5: Proceso de recolección de información

Técnicas	Procedimientos	
<b>Encuesta</b>	¿Cómo?	Método inductivo-deductivo
	¿A Quién?	Alta gerencia
	¿Dónde?	En las empresas del sector carrocero del cantón Ambato.
	¿Cuándo?	15 de junio hasta el 20 de junio del 2015

Fuente: Miranda, E. (2015)

### 3.7. Procesamiento de información

#### 3.7.1. Plan de procesamiento de la información

Cuadro 3.6: Plan de procesamiento de la información

Actividad	Análisis de Información
<b>Instrumentos</b>	Encuestas
<b>Procesamiento de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulación</li> <li>• Análisis</li> </ul>
<b>Presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros</li> <li>• Gráficos</li> <li>• Informe</li> </ul>
<b>Fecha de Elaboración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junio</li> </ul>

Fuente: Miranda, E. (2015)

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de Resultados

El presente trabajo investigativo, tomó como herramienta de obtención de datos, la encuesta. Este método fue aplicado a la población total, que son veinte (20) representantes de las empresas u organizaciones del sector carrocerero del cantón Ambato.

Con una totalidad de cuarenta y un preguntas formuladas en la encuesta, se encontró información relacionada con las variables del presente trabajo investigativo; mismas que son, la variable independiente es la gerencia empresarial, y la variable dependiente es la competitividad; entonces, de la totalidad de las preguntas, diecinueve de estas van relacionadas a la variable independiente y veinte y dos van relacionadas a la variable dependiente.

En las preguntas relacionadas con la variable independiente, tres indicadores miden la categoría de liderazgo; siete indicadores miden la categoría cultura organizacional, tres indicadores miden la categoría niveles de gerentes y seis indicadores miden la categoría perfil del gerente. Es así que, con las cuatro categorías se midió la variable gerencia empresarial.

Del mismo modo, en las preguntas relacionadas con la variable dependiente, nueve indicadores miden la categoría ventaja competitiva, dos indicadores miden la variable niveles de competitividad, un indicador mide la categoría cadena de valor, cuatro indicadores miden la categoría etapas de competitividad y seis indicadores miden la categoría indicadores de competitividad. Es así que, con las cinco categorías se midió la variable competitividad.

Con las nueve categorías en total, se midió las variables independiente y dependiente del presente trabajo investigativo, mostrando así los siguientes resultados, de esta manera:

## INFORMACIÓN GENERAL

### AÑOS DE LA EMPRESA

Tabla 4.1. Años de la empresa

AÑOS DE LA EMPRESA	frecuencia	porcentaje
1-5	0	0
6-10	0	0
11-15	3	15
16-20	8	40
más de 21	9	45
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

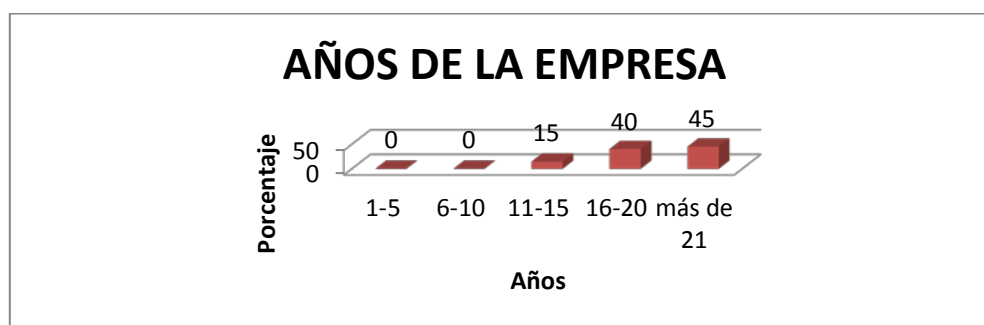


Gráfico 4.1. Años de la empresa  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Considerando los años de servicio prestados por las empresas del sector carrocerero, se dice que el 0% de las empresas poseen de 1 a 5 años al igual que de 6 a 10 años dentro del mercado; también que el 15% de las empresas poseen de 11 a 15 años en el mercado; además, el 40% de las empresas posee de 16 a 20 años en el mercado; y que el 45% de las empresas posee más de 21 años en el mercado.

**Interpretación.-** En la ciudad de Ambato, el sector carrocerero es una de las fuerzas más grandes que posee para el desarrollo empresarial de la ciudad y de la provincia, debido a que por varios años, el sector calzado, carrocerero y textil han demostrado que la provincia de Tungurahua ha surgido con el esfuerzo y lucha continua de sus trabajadores.

## GÉNERO DEL ENCUESTADO

Tabla 4.2. Género del encuestado

GÉNERO DEL ENCUESTADO	frecuencia	porcentaje
Masculino	19	95
Femenino	1	5
<b>TOTAL</b>	20	100

Fuente: Encuesta

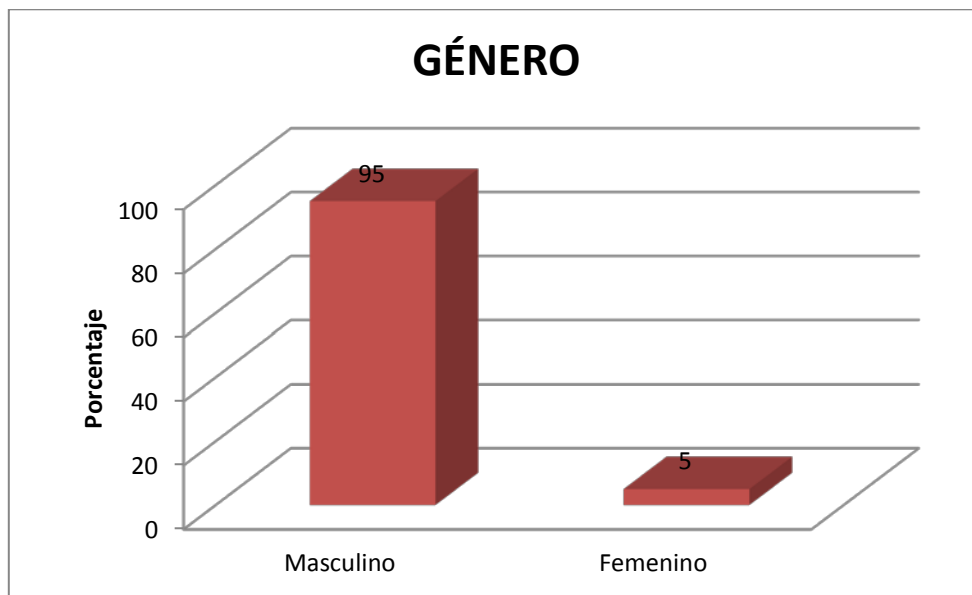


Gráfico 4.2. Género del encuestado  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Considerando el género de los encuestados representantes de las empresas del sector carrocer, se observa que el 95% de ellos pertenecen al género masculino; y tan sólo el 5% de ellos pertenecen al género femenino.

**Interpretación.-** Esto demuestra que de la totalidad de los encuestados de las empresas del sector carrocer, la gran mayoría pertenece al género masculino, esto se puede deber a que por décadas el género femenino no ha puesto gran interés por la mecánica y mucho menos por la rama de la metalmecánica.

## INSTRUCCIÓN DEL ENCUESTADO

Tabla 4.3. Instrucción del encuestado

INSTRUCCIÓN DEL ENCUESTADO	frecuencia	porcentaje
Primaria	0	0
Secundaria	6	30
Tercer Nivel	10	50
Postgrado	4	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

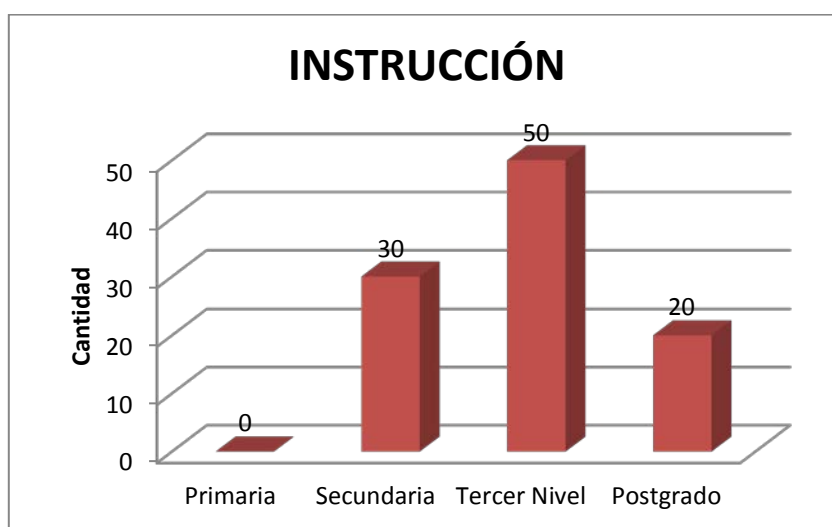


Gráfico 4.3. Instrucción del encuestado  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Considerando el nivel de instrucción de los encuestados de las empresas del sector carrocerero, se dice que el 0% de los encuestados poseen sólo el nivel de primaria; también que 30% de los encuestados poseen nivel de secundaria; además el 50% de los encuestados poseen el tercer nivel; y que tan solo el 20% de los encuestados poseen formación profesional de postgrados.

**Interpretación.-** Esto demuestra que la mayoría de los encuestados de las empresas del sector carrocerero cuentan con formación académica de tercer nivel.

## CARGO DEL ENCUESTADO

Tabla 4.4. Cargo del encuestado

CARGO DEL ENCUESTADO	frecuencia	porcentaje
Gerente	0	0
Administrativo	16	80
Propietario	4	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

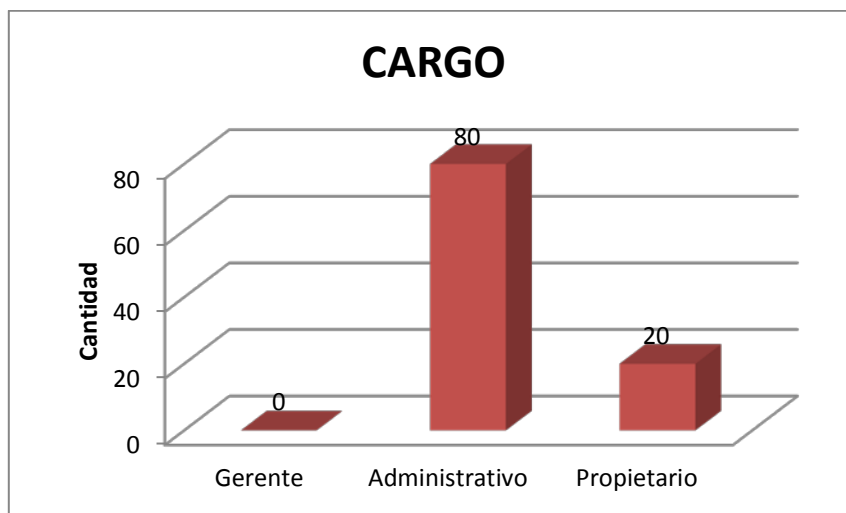


Gráfico 4.4. Cargo del encuestado  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Considerando el cargo que desempeñan los encuestados en las empresas del sector carrocerero, se dice que el 0% desempeña cargos gerenciales altos, también el 80% de los encuestados desempeñan cargos administrativos; y que el 20% de los encuestados son los propietarios de las empresas del sector carrocerero.

**Interpretación.-** De las encuestas realizadas, la mayoría fueron respondidas por miembros del personal administrativo, el resto de las encuestas las respondieron los propietarios que desempeñan el cargo de gerentes junto con algún familiar, puesto que son empresas que se caracterizan por ser gerenciadas por miembros de una misma familia.



### 4.1.1. Liderazgo

Tabla 4.5. Liderazgo

LIDERAZGO	frecuencia	porcentaje
Estrategia	4,55	91
Organización	4,65	93
Cultura	4,6	92
<b>Promedio</b>	<b>4,60</b>	<b>92</b>

Fuente: Encuesta

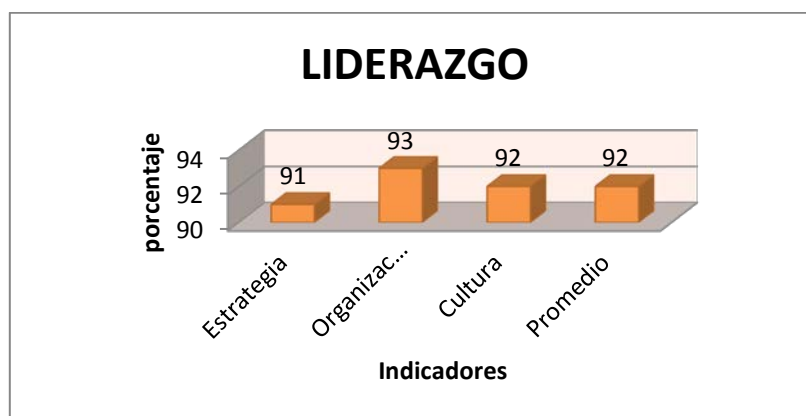


Gráfico 4.5. Liderazgo

Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.5 referida a la categoría de Liderazgo, se puede observar que las empresas del sector carrocerero, toman con más importancia el indicador de organización, con un 93% de la representación; el indicador estrategia posee el 91%; y el indicador cultura toma un 92% igual al promedio de los tres indicadores en esta categoría.

**Interpretación.-** La categoría de liderazgo dentro de las empresas del sector carrocerero, posee tres indicadores que son: Estrategia, Organización y Cultura. En base a los resultados obtenidos en la encuesta, el problema que existe dentro de las empresas del sector carrocerero en base al liderazgo, se da en la cantidad correspondiente a lo que se refiere a estrategia. Sin embargo, el promedio total de los indicadores no es bajo, lo que significa que en lo que respecta al Liderazgo, las empresas del sector carrocerero tienen un nivel elevado.

#### 4.1.2. Cultura Organizacional

Tabla 4.6. Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	frecuencia	porcentaje
Cientes internos	4,45	89
Cientes externos	4,35	87
Toma de decisiones	4,55	91
Desarrollo de nuevas ideas	4,60	92
Expresión personal	4,45	89
Jerarquía	4,70	94
Compromiso	4,45	89
<b>Promedio</b>	<b>4,51</b>	<b>90,20</b>

Fuente: Encuesta



Gráfico 4.6. Cultura Organizacional  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.6 referida a la categoría de Cultura Organizacional, se puede observar que las empresas del sector carrocero, tienen el más alto porcentaje en el indicador de jerarquía con un 94% de la representación. El más bajo porcentaje corresponde al indicador de clientes externos con un 87%. El promedio de los indicadores de esta categoría es de 90.20%.

**Interpretación.-** La categoría de Cultura Organizacional posee siete indicadores, que son: Clientes internos, Clientes externos, Toma de decisiones, Desarrollo de nuevas ideas, Expresión personal, Jerarquía y Compromiso. En base a los resultados obtenidos en la encuesta, el problema de esta categoría es con los clientes externos de las empresas, que perjudican al desarrollo del sector.

#### 4.1.3. Niveles de Gerentes

Tabla 4.7. Niveles de Gerentes

NIVELES	frecuencia	porcentaje
De primera línea	4,25	85
Medios	4,25	85
Altos	5,00	100
<b>Promedio</b>	<b>4,5</b>	<b>90</b>

Fuente: Encuesta

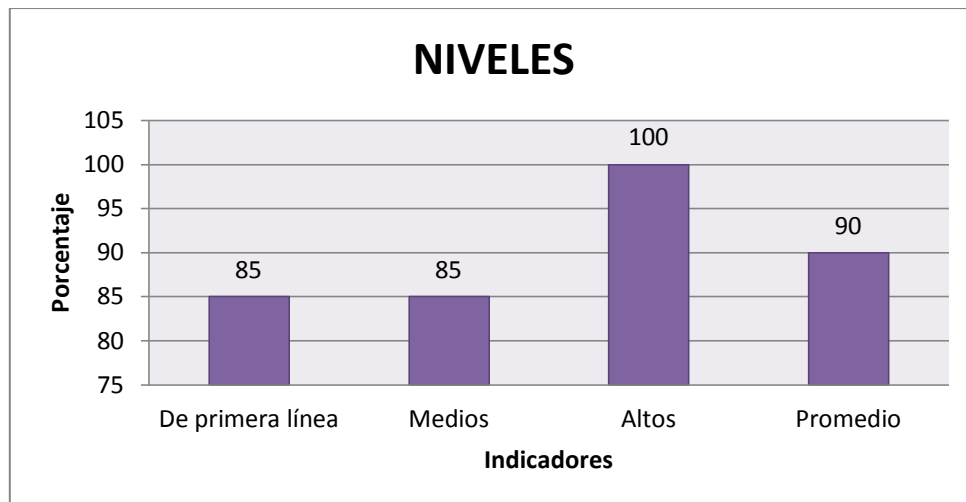


Gráfico 4.7. Niveles de Gerentes  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.7 referida a la categoría Niveles de Gerentes, se puede observar que el indicador más alto corresponde a los gerentes altos con el 100% de la representación; y los indicadores de primera línea y medios tienen el 85%. El promedio de los tres indicadores de esta categoría es de 90%.

**Interpretación.-** La categoría Niveles de gerentes posee tres indicadores, que son: De primera línea, Medios y Altos. En base a los resultados obtenidos en las encuestas, todas las empresas del sector carroceros poseen un gerente alto. Tomando en cuenta el promedio se puede decir que las empresas del sector carroceros si manejan niveles de gerentes adecuadamente.

#### 4.1.4. Perfil del Gerente

Tabla 4.8. Perfil del Gerente

PERFIL DEL GERENTE	frecuencia	porcentaje
Dominio de la tecnología	4,45	89
Dominio de la dinámica del mercado	4,40	88
Pro-actividad	4,30	86
Humanismo	4,70	94
Diversidad	4,65	93
Dominio de idiomas	4,65	93
<b>Promedio</b>	<b>4,52</b>	<b>90,50</b>

Fuente: Encuesta

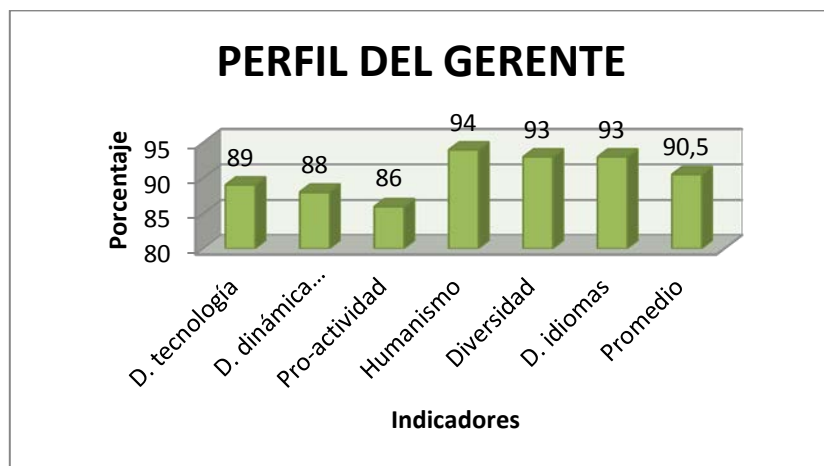


Gráfico 4.8. Perfil del Gerente  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.8 referida a la categoría Perfil del gerente, se muestra que el indicador más bajo es la pro-actividad con el 86% de la representación; además el indicador de humanismo es el más alto con el 94%. El promedio de esta categoría es de 90,50%.

**Interpretación.-** La categoría Perfil del gerente posee seis indicadores, que son: Dominio de la tecnología, De la dinámica del mercado, Pro-actividad, Humanismo, Diversidad y Dominio de idiomas. El problema de las empresas del sector carrocero es la pro-actividad de los gerentes, pero su fuerte está en que la mayoría son humanistas y se preocupan por el ámbito de la ayuda social.

#### 4.1.5. Ventaja Competitiva

Tabla 4.9. Ventaja Competitiva

VENTAJA COMPETITIVA	frecuencia	porcentaje
Logística interna	4,50	90
Operaciones	4,50	90
Logística externa	4,40	88
Mercadotecnia y ventas	4,80	96
Servicio	4,75	95
Infraestructura	4,35	87
Administración de Recursos Humanos	4,55	91
Desarrollo tecnológico	4,30	86
Abastecimiento	4,80	96
<b>Promedio</b>	<b>4,55</b>	<b>91</b>

Fuente: Encuesta

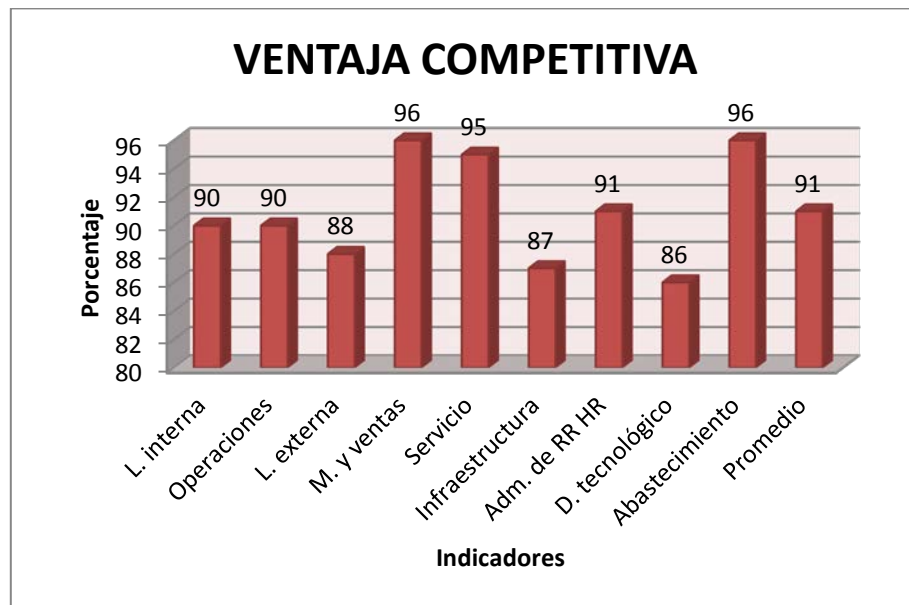


Gráfico 4.9. Ventaja Competitiva  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.9 referida a la categoría Ventaja competitiva, se puede ver que el indicador más bajo es el desarrollo tecnológico con un 86% de la representación, También existen dos indicadores con el porcentaje más alto de 96% que son: mercadotecnia y ventas, y abastecimiento. El promedio de esta categoría es de 91%.

**Interpretación.-** La categoría Ventaja competitiva posee nueve indicadores, que son: Logística interna y Externa, Operaciones, Mercadotecnia, Servicio, Infraestructura, Recursos Humanos, Desarrollo tecnológico y Abastecimiento. El problema de las empresas del sector carrocero se basa en la tecnología y su desarrollo, por el contrario las empresas poseen su fuerte en mercadotecnia y abastecimiento.

#### 4.1.6. Niveles de Competitividad

Tabla 4.10. Niveles de Competitividad

NIVELES	frecuencia	porcentaje
Competitividad interna	4,55	91
Competitividad externa	4,55	91
<b>Promedio</b>	<b>4,55</b>	<b>91</b>

Fuente: Encuesta

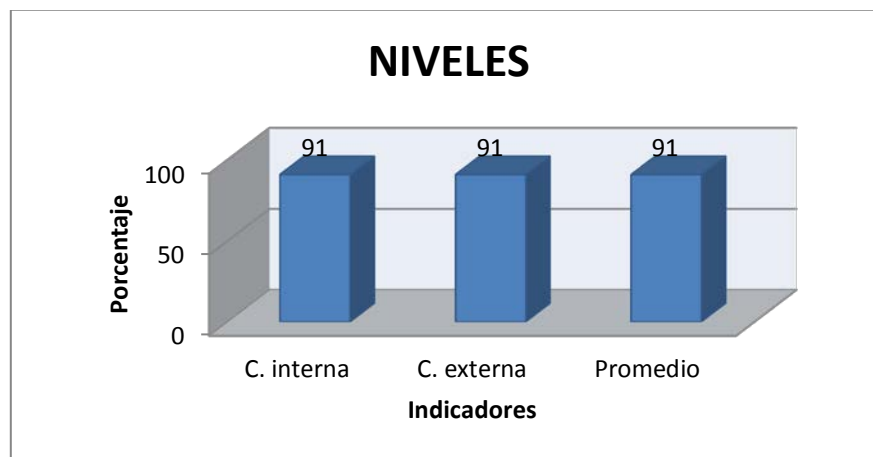


Gráfico 4.10. Niveles de Competitividad  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.10 referida a la categoría Niveles de competitividad, se observa que en las empresas del sector carrocero tanto la competitividad interna como la competitividad externa tienen un nivel correspondiente al 91% de la representación, mostrando así también un promedio del 91%.

**Interpretación.-** La categoría Niveles de competitividad posee dos indicadores, que son: Competitividad interna y Competitividad externa. Para las empresas del sector carrocero, en los resultados obtenidos en las encuestas, tienen el mismo nivel de importancia y participación ambos indicadores. El promedio de la categoría muestra que las empresas del sector carrocero poseen un alto nivel.

#### 4.1.7. Cadena de Valor

Tabla 4.11. Cadena de Valor

CADENA DE VALOR	frecuencia	porcentaje
Actividades de valor	4,80	96
<b>Promedio</b>	<b>4,80</b>	<b>96</b>

Fuente: Encuesta

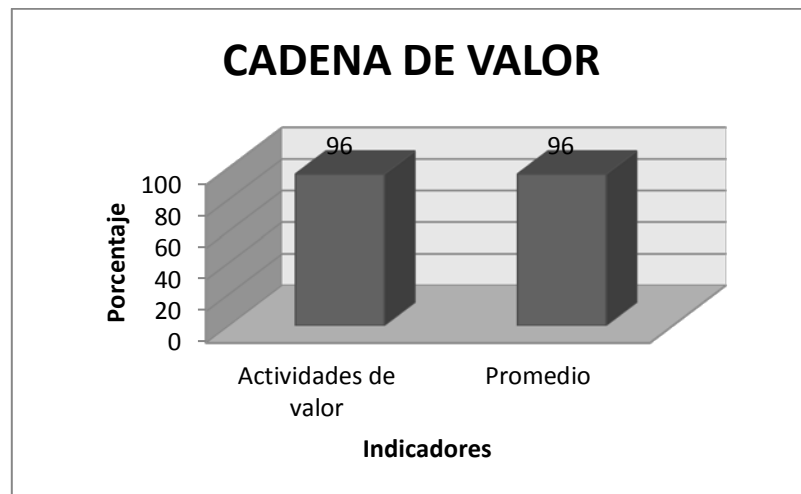


Gráfico 4.11. Cadena de Valor  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se puede observar en la tabla 4.11 referida a la categoría Cadena de valor, se posee un solo indicador, mismo que muestra que el 96% de las empresas del sector carrocero cumplen con las actividades de valor dentro e la cadena de valor.

**Interpretación.-** La categoría Cadena de valor posee un solo indicador, que son las Actividades de valor dentro de toda la organización. Como se observa, las empresas del sector carrocero poseen un alto nivel en esta categoría, puesto que las actividades desarrolladas por las empresas son eficientes y ayudan al beneficio al sector, dentro de la provincia.

#### 4.1.8. Etapas de Competitividad

Tabla 4.12. Etapas de Competitividad

ETAPAS	frecuencia	porcentaje
Incipiente	1	20
Aceptable	1	20
Superior	3,75	75
Sobresaliente	4,70	94
<b>Promedio</b>	<b>2,61</b>	<b>52,20</b>

Fuente: Encuesta

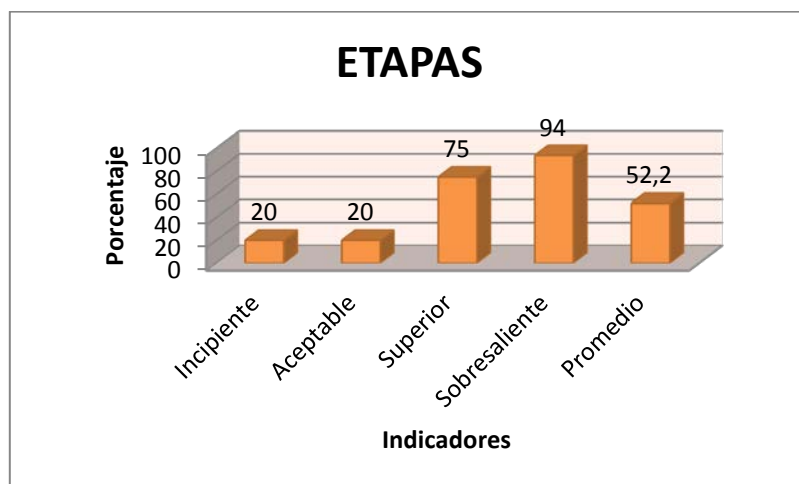


Gráfico 4.12. Etapas de Competitividad  
Elaborado por: Miranda E. (2015)



**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.12 referida a la categoría Etapas de Competitividad, se muestra que los niveles más bajos están en los indicadores de incipiente y superior con el 20% de la representación; además el indicador sobresaliente es el más alto y tiene el 94% de la representación. El promedio de esta categoría es de 52,20%.

**Interpretación.-** La categoría Etapas de competitividad posee cuatro indicadores, que son: Incipiente, Aceptable, Superior y Sobresaliente. Las empresas del sector carrocero respondieron en las encuestas que no poseen niveles de competitividad incipiente o aceptable, la mayoría concuerda en que poseen un nivel de competitividad sobresaliente.

#### 4.1.9. Indicadores de Competitividad

Tabla 4.13. Indicadores de Competitividad

INDICADORES	frecuencia	porcentaje
Costos	4,35	87
Precios	4,45	89
Cantidad	4,60	92
Calidad	4,60	92
Presencia en el mercado	4,55	91
Innovación	4,65	93
<b>Promedio</b>	<b>4,53</b>	<b>90,67</b>

Fuente: Encuesta

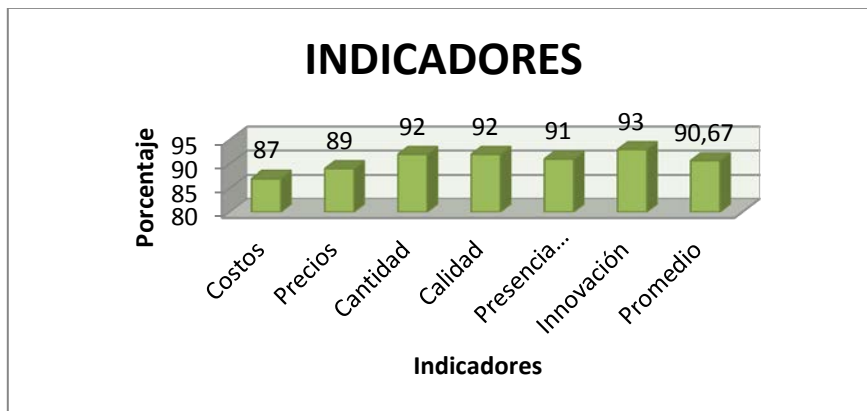


Gráfico 4.13. Indicadores de Competitividad  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.13 referida a la categoría Indicadores de competitividad, se observa que el indicador más bajo tiene 87% de la representación; además el indicador de innovación posee el 93%. El promedio de esta categoría representa el 90,67%.

**Interpretación.-** La categoría Niveles de gerentes posee seis indicadores, que son: Costos, Precios, Cantidad, Calidad, Presencia en el mercado e Innovación. Las empresas del sector carroceros, en base a las respuestas de las encuestas, poseen altos niveles de innovación, y muy pocas veces los precios finales de sus productos no van de acuerdo con los costos que estos tienen.

#### 4.2. Interpretación de resultados

Para la interpretación de resultados se ha considerado realizar una tabla y un gráfico por cada variable, es decir, uno por la variable independiente (Gerencia Empresarial) y otro por la variable dependiente (Competitividad), cada uno de estos con su análisis e interpretación, teniendo así lo siguiente:

##### 4.2.1. Variable Independiente - Gerencia Empresarial

Tabla 4.14. Gerencia Empresarial

<b>GERENCIA EMPRESARIAL</b>	<b>promedio</b>	<b>porcentaje</b>
LIDERAZGO	4,60	92
CULTURA ORGANIZACIONAL	4,51	90,14
NIVELES DE GERENTES	4,50	90
PERFIL DEL GERENTE	4,53	90,50
<b>Promedio</b>	<b>4,53</b>	<b>90,66</b>

Fuente: Encuesta

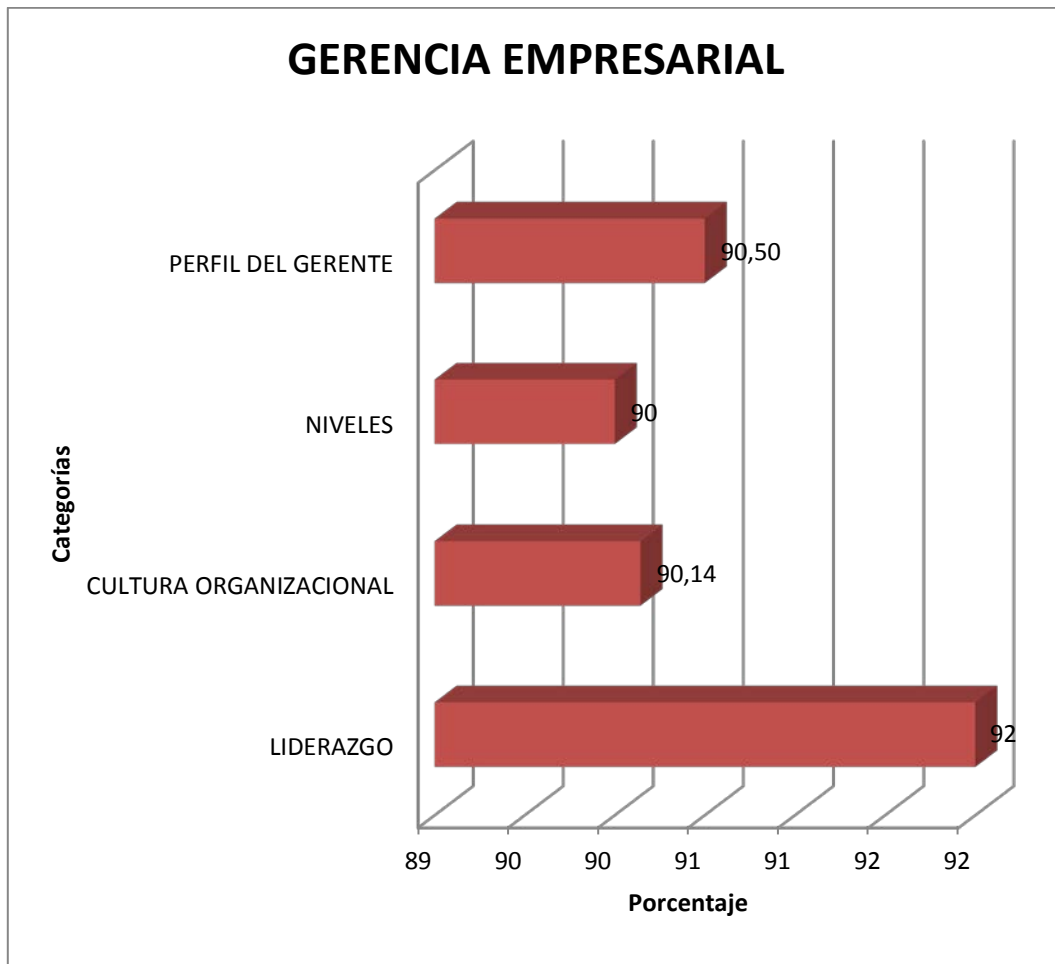


Gráfico 4.14. Gerencia Empresarial  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.14 referida a la variable independiente, es decir, Gerencia Empresarial, se observa que la categoría con mayor impacto es Liderazgo con el 92% de la representación; además la categoría con menor impacto es Niveles de Gerencia con el 90%.

**Interpretación.-** La variable independiente, Gerencia Empresarial tiene cuatro categorías que son: Liderazgo, Cultura Organizacional, Niveles de gerentes y Perfil del Gerente. Estas categorías representan un promedio de 4,53 en una escala con máximo de 5, lo que representa a la gerencia empresarial de las empresas del sector carrocero con un nivel satisfactorio.

4.2.2. Variable Dependiente - Competitividad

Tabla 4.15. Competitividad

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>promedio</b>	<b>porcentaje</b>
VENTAJA COMPETITIVA	4,55	91
NIVELES	4,55	91
CADENA DE VALOR	4,80	96
ETAPAS	2,61	52,25
INDICADORES	4,53	90,67
<b>Promedio</b>	<b>4,21</b>	<b>84,18</b>

Fuente: Encuesta

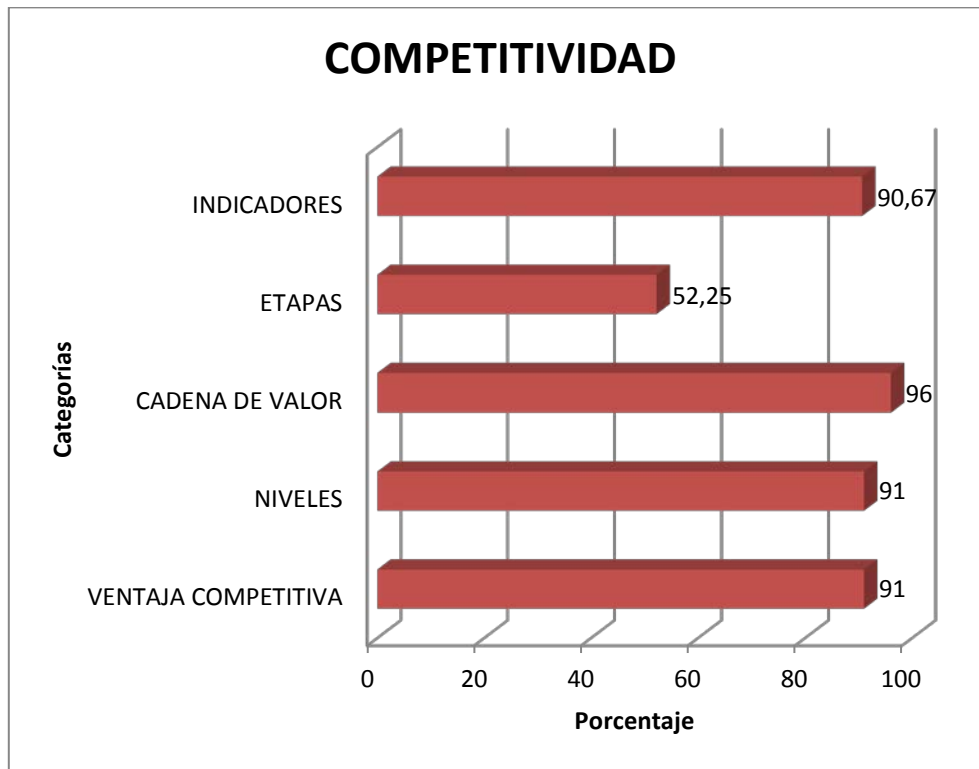


Gráfico 4.15. Competitividad  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

**Análisis.-** Como se indica en la tabla 4.15 referida a la variable dependiente, es decir, Competitividad, se observa que la categoría con mayor impacto es Cadena de Valor con 96% de la representación; también la categoría con menor impacto es Etapas con el 52,25%.

**Interpretación.-** La variable dependiente, Competitividad tiene cinco categorías, que son: Ventaja Competitiva, Niveles de competitividad, Cadena de Valor, Etapas e Indicadores. Estas categorías representan un promedio de 4,21 en una escala con máximo de 5, representando un nivel bueno de la variable dependiente.

### **4.3. Verificación de la Hipótesis**

Aplicación del estadígrafo t–student para comprobar si existe diferencia estadística significativa entre las variables “Gerencia Empresarial” y “Competitividad” en las empresas del sector carrocero del cantón Ambato.

#### **4.3.1. Planteo de la hipótesis**

##### **a. Modelo Lógico**

**Ho:** No hay diferencia estadística significativa entre la gerencia empresarial y la competitividad de las empresas del sector carrocero del cantón Ambato.

**Hi:** Hay diferencia estadística significativa entre la gerencia empresarial y la competitividad de las empresas del sector carrocero del cantón Ambato.

##### **b. Modelo Matemático**

**Ho:**  $\dot{X}_1 = \dot{X}_2$

**Hi:**  $\dot{X}_1 \neq \dot{X}_2$

##### **c. Modelo Estadístico**

Prueba t student

t= Prueba t student

n= Número de datos

### Coefficiente t student para diferencia de medias

$$t = \frac{\dot{X}_1 - \dot{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

n= Número de datos

$\dot{X}_1$ = Datos obtenidos de la variable independiente

$\dot{X}_2$ =Datos obtenidos de la variable dependiente

#### 4.3.2. Cálculo de la prueba t-student para diferencia de medias

Datos para comprobar la hipótesis

Se toman los datos de las categorías de la variable independiente “Gerencia Empresarial” y los datos de las categorías de la variable dependiente “Competitividad”. Estos datos son tomados de la encuesta realizada.

Tabla 4.16. Datos para comprobar la hipótesis

GERENCIA EMPRESARIAL	COMPETITIVIDAD
4,60	4,55
4,51	4,55
4,50	4,80
4,53	2,61
-	4,53

Fuente: Encuesta

Prueba t-student

t calculado

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

$$t = \frac{4.5330 - 4.2092}{\sqrt{\left(\frac{(4 - 1)0.0000044248 + (5 - 1)0.6544192}{4 + 5 - 2}\right)\left(\frac{1}{4} + \frac{1}{5}\right)}}$$

$$t = \frac{0.3238}{\sqrt{\left(\frac{0.0000132744 + 2.6176768}{7}\right)(0.45)}}$$

$$t = \frac{0.3238}{\sqrt{\left(\frac{2.617690}{7}\right)(0.45)}}$$

$$t = \frac{0.3238}{\sqrt{(0.373955)(0.45)}}$$

$$t = \frac{0.3238}{\sqrt{0.16827975}}$$

$$t = \frac{0.3238}{0.4102}$$

$$t = 0.7894$$

t tabulado

gl= n-2

gl=9-2

gl= 7

95% confianza

t= 2.3646

Regla de decisión

Se acepta la  $H_0$  porque el  $t_c$ : 0.7894 es menor a  $t_t$ : 2.3646 y cae en la zona de aceptación, por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

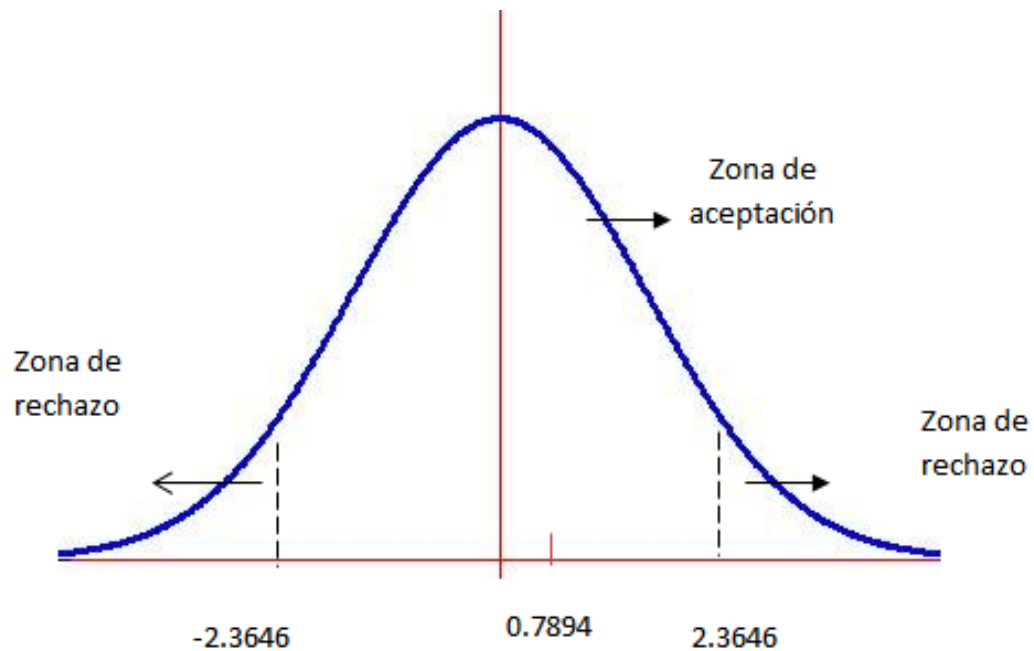


Gráfico 4.15. Regla de Decisión

Elaborado por: Miranda E. (2015)



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Tras realizar las encuestas, obtener información, tabular datos, analizar e interpretar gráficos, aplicar el estadígrafo t student para diferencia de medias; se logró identificar que no existe diferencia estadística significativa entre la gerencia empresarial y la competitividad de las empresas del sector carrocero del cantón Ambato.
- Las herramientas estratégicas utilizadas por la gerencia de las empresas del sector carrocero para la optimización de las mismas, tienen un promedio de 4,53 en una escala máxima de 5. Esto comprueba que dichas herramientas estratégicas tienen un nivel elevado, que facilitará el desarrollo del sector.
- Los niveles de competitividad presentados por las empresas del sector carrocero para incrementar su mercado en el futuro, luego de ser evaluados, muestran un promedio de 4,21 en una escala con máximo de 5. Esto comprueba que los niveles de competitividad son elevados, dando la oportunidad para crecer en mercados internacionales.
- La alternativa de solución propuesta para el fortalecimiento competitivo de las empresas del sector carrocero, a través de la gerencia empresarial con liderazgo, se muestra en el cuadro de mando integral, que es una de las herramientas estratégicas gerenciales con mayor índice de efectividad.
- Como datos generales, se concluye que la mayoría de las empresas del sector carrocero, poseen gran trayectoria en el mercado. Esto debido a que, en los datos verificados en las encuestas, la mayoría de encuestados respondieron tener más de 20 años en el mercado al que pertenecen.
- También se puede concluir que en varios casos, las empresas del sector carrocero son tradicionalmente familiares, ya que existen índices de confianza

y afinidad más altos; por ende es mejor entregar una empresa de generación en generación a correr el riesgo de dejarla en manos de personas extrañas.

- Como conclusión final, se dice que en ningún caso presentado en las encuestas, las empresas del sector carrocerero no poseen un CEO, persona que es la encargada de tomar las decisiones más grandes, además de representar a su entidad ante sus similares o clientes internos y externos.

## **5.2. Recomendaciones**

- La principal recomendación presentada, es la implementación de un cuadro de mando integral o balanced scorecard como herramienta estratégica gerencial, en las empresas del sector carrocerero para elevar sus niveles de competitividad.
- Cumplir con las expectativas de los clientes internos y externos, para mostrarse y ser empresas productivas, competitivas y exitosas en todo ámbito, ayudando así al desarrollo de las empresas del sector.
- Es recomendable tomar en cuenta como modelo, las explicaciones y análisis presentados en este trabajo de investigación, a manera de evitar futuros problemas gerenciales en las empresas u organizaciones. Cabe señalar que el cuadro de mando integral o balanced scorecard diseñado para la empresa Mecánica Miranda, no es aplicable para otras empresas, así sean estas del sector carrocerero; esto es debido a que cada empresa funciona de manera diferente y sus necesidades son distintas de otras.
- Por último, se recomienda investigar, leer e instruirse acerca de todos los temas de interés para la empresa, con la finalidad de siempre tener la capacidad de responder ante las exigentes necesidades del mercado.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### **6.1. Datos Informativos**

##### **6.1.1. Tema de la propuesta**

Diseño de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta gerencial, en las empresas del sector carrocerero para elevar su competitividad, tomando como ejemplo a la empresa Mecánica Miranda.

##### **6.1.2. Institución ejecutora**

La institución ejecutora de este Cuadro de Mando Integral es la empresa Mecánica Miranda.

##### **6.1.3. Beneficiarios**

Los beneficiarios de la presente propuesta van a ser los clientes internos y externos de la empresa Mecánica Miranda.

##### **6.1.4. Ubicación**

La empresa Mecánica Miranda está ubicada en el sector norte de la ciudad de Ambato, en la Avenida Pedro Vásquez Sevilla s/n a 170 metros del semáforo en la vía a Izamba.

##### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es:

Inicio: 01 de enero del 2016

Fin: 01 de julio del 2016

##### **6.1.5. Equipo técnico responsable**

El personal responsable de la aplicación del cuadro de mando integral de la empresa Mecánica Miranda será:

Gerente propietario: Sr. Marco Antonio Miranda Carrasco

Gerente administrativo: Ing. Marco Antonio Miranda Proaño

Jefe administrativo: Sr. Marco Sebastián Miranda Carvajal

Contadora: Dra. Mónica Lucía Miranda Proaño

## **6.2. Antecedentes de la propuesta**

A través de la investigación desarrollada en la empresa Mecánica Miranda, se pudieron encontrar problemas que impiden que la gerencia empresarial pueda actuar de manera correcta para así poder elevar sus niveles de competitividad.

Por esta razón, previo al planteamiento de la propuesta, se pudo determinar que la falencia más grande de la empresa Mecánica Miranda, se evidencia en la gerencia empresarial. Esto debido a que en su categoría de cultura organizacional, el indicador de jerarquía no es aplicado de manera eficiente, esto hace que no pueda elevar sus niveles de competitividad.

## **6.3. Justificación**

La empresa Mecánica Miranda, necesita un cuadro de mando integral (balanced scorecard), que le permita mejorar sus niveles jerárquicos organizativos, debido a que el principal problema presentado por la empresa es el ineficiente método de manejar sus niveles, que no permiten un desarrollo más acelerado para la empresa.

El cuadro de mando integral (balanced scorecard) permitirá a la empresa obtener información necesaria para implementar niveles jerárquicos organizacionales, con lo que mejorará la aplicación de gerencia empresarial y sus niveles de competitividad se elevarán, teniendo como resultado un aumento de sus utilidades.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. *Objetivo General***

Diseñar un cuadro de mando integral (balanced scorecard) que permita mejorar el método gerencial, para elevar los niveles de competitividad de la empresa Mecánica Miranda.

#### **6.4.2. *Objetivos Específicos***

- Elevar los niveles de competitividad de la empresa Mecánica Miranda, a través de un método adecuado de gerencia empresarial, para mejorar procesos y elevar su producción.
- Mejorar el control dentro de la empresa Mecánica Miranda, para que los indicadores gerenciales sean comprendidos por cada uno de los colaboradores de la misma.
- Generar una cultura organizacional eficiente que ayude a la empresa Mecánica Miranda, para potencializar cada una de las cualidades de sus elementos.

#### **6.5. Análisis de Factibilidad**

##### **6.5.1. *Factibilidad Económica-Financiera***

Para la realización y aplicación del cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la empresa Mecánica Miranda, no se necesitarán recursos económicos. Esto debido a que son herramientas estratégicas gerenciales, no necesitan de inversión económica, además, el diseño, implementación, evaluación y control del CMI, serán realizados por la investigadora y esta no se beneficiará económicamente.

##### **6.5.2. *Factibilidad Legal***

El desarrollo de la presente propuesta no tiene ningún tipo de impedimento legal, debido a que la empresa Mecánica Miranda cuenta con todos los permisos necesarios para su funcionamiento, como son: permiso de salud, permiso de funcionamiento, permiso de bomberos, permiso de patentes municipales y uso del suelo, etc.

##### **6.5.3. *Factibilidad Ambiental***

La propuesta no altera, ni afecta al medio Ambiente ya que la empresa Mecánica Miranda se seguirá manejando con las políticas medio ambientales que se maneja hasta ahora, en el marco legal que rige la protección del medio ambiente y recursos naturales a nivel nacional y local.

#### **6.5.4. Factibilidad Técnica**

La aplicación de la propuesta es factible, ya que la empresa Mecánica Miranda cuenta con el espacio físico necesario, que es el adecuado para el desarrollo de la implementación de la propuesta. La empresa cuenta con un área de 600 metros cuadrados de terreno; en el que constan 100 metros de construcción para oficinas y bodegas, y un galpón de 500 metros o área útil.

#### **6.6. Fundamentación**

Para mejorar el desarrollo de la empresa Mecánica Miranda, es importante que esta posea un cuadro de mando integral para que utilizando las herramientas estratégicas gerenciales adecuadas, pueda cumplir con las necesidades productivas, y de esta manera elevar sus niveles de competitividad.

#### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD**

El cuadro de mando integral CMI, o traducido al inglés Balanced Scorecard BSC es un sistema administrativo basado en diferentes perspectivas, que son: financiera, del cliente, de aprendizaje y proceso interno.

Como manifiestan Kaplan y Norton (1992) en la revista Harvard Business Review, el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Con las perspectivas que posee, los niveles jerárquicos más altos, toman las decisiones más acertadas en la evaluación del progreso de la empresa, para así conseguir el desarrollo empresarial. Cabe recalcar que, es importante no solo medir los indicadores tradicionales tangibles (infraestructura, tecnología, etc.), sino también los intangibles (habilidades, capacidades, etc).

## IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC

El cuadro de mando integral, es una herramienta muy útil, ya que hace más fácil el funcionamiento de las estrategias gerenciales. El cuadro de mando integral o balanced scorecard tiene el marco, la estructura y los términos adecuados para la transformación de la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que se encuentran dentro de las cuatro perspectivas que este posee.

## PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC

Para Kaplan y Norton (1992) la frase “what you measure is what you get”, traduciendo al español, “lo que se mide es lo que se obtiene”, manifiesta que el sistema organizativo de medición afecta el comportamiento de los gerentes y empleados. Es decir, todas las actividades de la empresa y de sus empleados deben ser medidas.

A diferencia de varias creencias antiguas, que muestran que sólo se debe tomar en cuenta las medidas financieras para que las medidas operacionales sean medidas en conjunto, Kaplan y Norton después de haber estudiado a varias empresas, mantienen que ninguna medida tomada individualmente, responderá a las necesidades de la empresa, es por eso que ambas medidas deben ser ejecutadas en conjunto, para así lograr el beneficio óptimo para la empresa.

Es por esto que, el cuadro de mando integral debe ser medido en cuatro perspectivas, que son:

- Perspectiva Financiera – Financial Perspective
- Perspectiva del Cliente – Customer Perspective
- Perspectiva de Aprendizaje – Innovation and Learning Perspective
- Perspectiva de Proceso Interno – Internal Business Perspective

Para una mejor explicación, en el siguiente gráfico se encuentran las cuatro perspectivas medidas dentro del balanced scorecard.

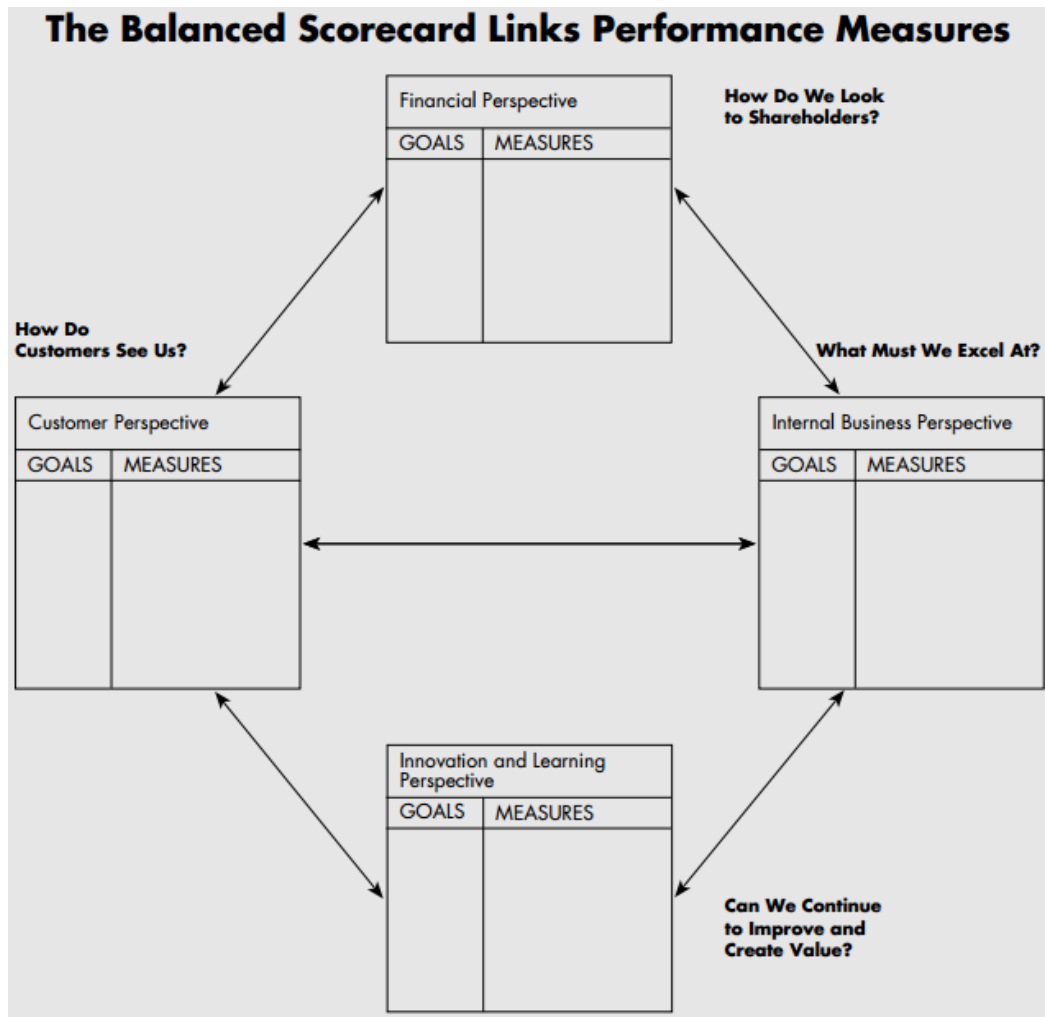


Gráfico 6.1. The Balanced Scorecard Links Performance Measures  
Fuente: Kaplan y Norton (1992)

Basándose en la visión y estrategia de la empresa, en la perspectiva financiera, se muestra como la empresa se ve ante los accionistas; en la perspectiva de proceso interno, se muestra en que aspectos se debe sobresalir; en la perspectiva de innovación y aprendizaje, se muestra como se puede continuar la mejora y crear valor; finalmente, en la perspectiva del cliente, se muestra como ellos ven a la empresa. Cabe señalar que, cada una de las perspectivas posee objetivos y medidas de los mismos.



## DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC

El diseño del CMI, se basa en dos etapas, que son:

Primera etapa: Definición de la Estrategia Empresarial

- Concepción de misión, visión y valores
- Análisis interno y externo
- Matriz FODA
- Diagnóstico interno de la organización
- Evaluación de las alternativas estratégicas

Segunda etapa: Implementación de la estrategia a través del CMI

- Objetivos estratégicos en los mapas estratégicos
- Relaciones de dependencia: causa – efecto
- Identificación de indicadores del CMI
- Identificación de iniciativas estratégicas
- Integración del CMI en los procesos
- Seguimiento y Control

### **6.7. Metodología modelo operativo**

#### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD**

##### **PRIMERA ETAPA: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

#### **Misión**

Somos Mecánica Miranda, una empresa comprometida con el desarrollo de la provincia, que brinda a nuestros clientes y amigos, productos de calidad certificada, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, junto con excelente atención y amabilidad.

## Visión

Al 2020 la Mecánica Miranda será una empresa líder en el sector mecánico, con tecnología de punta, continua capacitación a nuestro personal, cumpliendo con las exigencias del mercado al entregar productos garantizados y certificados.

## Valores

Nuestros valores van enfocados a las relaciones interpersonales de nuestros empleados, con nuestros clientes y amigos; teniendo así los siguientes:

- Respeto: cada uno de nuestros colaboradores, clientes, proveedores y amigos, reciben de nuestra parte, el mejor trato y no discriminación de ningún tipo, aceptando así, comentarios y sugerencias para nuestro crecimiento.
- Honestidad: el producto que brindamos al mercado, es real y contiene los más altos estándares de calidad como lo avala la FIA desde el año 2002.
- Puntualidad: a la hora de entregar nuestros productos, tomamos en cuenta las necesidades de nuestros clientes.

## Análisis Interno y externo

Tabla 6.1. Análisis Interno y externo

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Posicionamiento en el mercado	Incremento de participantes en competencias deportivas
Imagen y prestigio de la empresa	Acuerdos comerciales regionales
Buenas relaciones con los proveedores	Mayor estabilidad económica
Infraestructura y maquinaria	Inversión de gobiernos municipales
Sistemas de gestión de calidad y ambiental	Mercado mecánico continuamente necesario
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de planificación estratégica	Nuevos competidores
Comunicación interna deficiente	Inestabilidad política y social
Falta de trabajo en equipo	Déficit fiscal en la balanza comercial
Baja motivación del personal	Altas tasas de interés
Falta de investigación del mercado	Incremento de salvaguardas

Elaborado por: Miranda E. (2015)

Tabla 6.2. Matriz FODO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Calif.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Calif.</b>	<b>Promedio</b>
Posicionamiento en el mercado	5	Incremento de participantes en competencias deportivas	5	<b>5</b>
Imagen y prestigio de la empresa	5	Acuerdos comerciales regionales	4	<b>4,5</b>
Buenas relaciones con los proveedores	5	Mayor estabilidad económica	4	<b>4,5</b>
Infraestructura y maquinaria	4	Inversión de gobiernos municipales	4	<b>4</b>
Sistemas de gestión de calidad y ambiental	4	Mercado mecánico continuamente necesario	5	<b>4,5</b>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>4,5</b>
Falta de planificación estratégica	3	Incremento de participantes en competencias deportivas	5	<b>4</b>
Comunicación interna deficiente	3	Acuerdos comerciales regionales	4	<b>3,5</b>
Falta de trabajo en equipo	3	Mayor estabilidad económica	4	<b>3,5</b>
Baja motivación del personal	2	Inversión de gobiernos municipales	4	<b>3</b>
Falta de investigación del mercado	3	Mercado mecánico continuamente necesario	5	<b>4</b>
				<b>3,6</b>
				<b>4,05</b>

Elaborado por: Miranda E. (2015)

Obteniendo el promedio de la matriz **FODO**, en donde se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades, se tiene el valor de **4,05**. Esto explica que, las oportunidades que posee la empresa Mecánica Miranda, ayudan en gran medida al desarrollo de la misma, ya que, en una escala máxima de 5, se posee 4,05, lo que muestra que no se tiene un bajo promedio.

Tabla 6.3. Matriz FADA

FORTALEZAS	Calif.	AMENAZAS	Calif.	Promedio
Posicionamiento en el mercado	5	Nuevos competidores	3	4
Imagen y prestigio de la empresa	5	Inestabilidad política y social	5	5
Buenas relaciones con los proveedores	5	Déficit fiscal en la balanza comercial	4	4,5
Infraestructura y maquinaria	4	Altas tasas de interés	3	3,5
Sistemas de gestión de calidad y ambiental	4	Incremento de salvaguardas	4	4
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>		<b>4,2</b>
Falta de planificación estratégica	3	Nuevos competidores	3	3
Comunicación interna deficiente	3	Inestabilidad política y social	5	4
Falta de trabajo en equipo	3	Déficit fiscal en la balanza comercial	4	3,5
Baja motivación del personal	2	Altas tasas de interés	3	2,5
Falta de investigación del mercado	3	Incremento de salvaguardas	4	3,5
				<b>3,3</b>
				<b>3,75</b>

Elaborado por: Miranda E. (2015)

Obteniendo el promedio de la matriz **FADA**, en donde se cruzan las fortalezas y debilidades con las amenazas, se tiene el valor de **3,30**. Esto explica que, las amenazas que posee la empresa Mecánica Miranda, hacen que el beneficio para la misma, no sea tan elevado, puesto que en una escala con máximo de 5, se posee 3,30, mostrando que se necesita elevar dicho promedio.

### Diagnostico Interno de la Organización

Además, al hacer un promedio de ambos valores, tanto de la matriz **FODO**, como de la matriz **FADA**, se obtiene un valor de **3,75**, mismo que indica que se deben fortalecer varios sectores dentro del nivel gerencial de la empresa, para así obtener un incremento en los niveles de competitividad de la misma. Para lograr el incremento en los niveles de competitividad de la empresa Mecánica Miranda, se han obtenido varios temas estratégicos gerenciales, que se detallan a continuación:

## Evaluación de las Alternativas Estratégicas

Tabla 6.4. Temas Estratégicos

Nº	TEMA U OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	Plan de marketing
2	Asegurar provisión de materias primas
3	Establecer alianzas con instituciones financieras
4	Reducir costos financieros
5	Fortalecer atención al cliente
6	Dar seguimiento final
7	Mejorar la planificación estratégica
8	Implementar métodos de comunicación interna
9	Mejorar el ambiente laboral
10	Diseñar un esquema de incentivos salariales
11	Innovar los productos
12	Elevar el nivel de ventas
13	Incrementar la capacitación al personal
14	Realizar un estudio de mercado
15	Incrementar más mercado

Elaborado por: Miranda E. (2015)

Tabla 6.5. Determinación de Temas Estratégicos en cada Perspectiva

Nº	TEMA U OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA			
		fin	cli	p.in	a.cr
1	Plan de marketing		X		
2	Asegurar provisión de materias primas			X	
3	Establecer alianzas con instituciones financieras			X	
4	Reducir costos financieros	X			
5	Fortalecer atención al cliente		X		
6	Dar seguimiento final			X	
7	Mejorar la planificación estratégica			X	
8	Implementar métodos de comunicación interna				X
9	Mejorar el ambiente laboral				X
10	Diseñar un esquema de incentivos salariales				X
11	Innovar los productos		X		
12	Elevar el nivel de ventas	X			
13	Incrementar la capacitación al personal				X
14	Realizar un estudio de mercado			X	
15	Incrementar más mercado				X

Elaborado por: Miranda E. (2015)

**SEGUNDA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA A TRAVÉS  
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**Objetivos Estratégicos en el Mapa Estratégico**

Tabla 6.6. Mapa Estratégico

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
FINANCIERA	Reducir costos financieros
	Elevar el nivel de ventas
CLIENTE	Plan de marketing
	Fortalecer atención al cliente
	Innovar los productos
CONTROL INTERNO	Asegurar provisión de materias primas
	Establecer alianzas con instituciones financieras
	Dar seguimiento final
	Mejorar la planificación estratégica
	Realizar un estudio de mercado
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Implementar métodos de comunicación interna
	Mejorar el ambiente laboral
	Diseñar un esquema de incentivos salariales
	Incrementar la capacitación al personal
	Incrementar nuevo mercado

Elaborado por: Miranda E. (2015)

El mapa estratégico permite organizar cada estrategia de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral o balanced scorecard. En el caso de la empresa Mecánica Miranda, podemos observar que la mayoría de estrategias se deben mejorar en referencia a las perspectivas de control interno e innovación y aprendizaje.

**Relaciones de Dependencia: causa - efecto**

El gráfico 6.2 representa a la relación causa efecto del mapa estratégico presentado en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral o balanced scorecard.

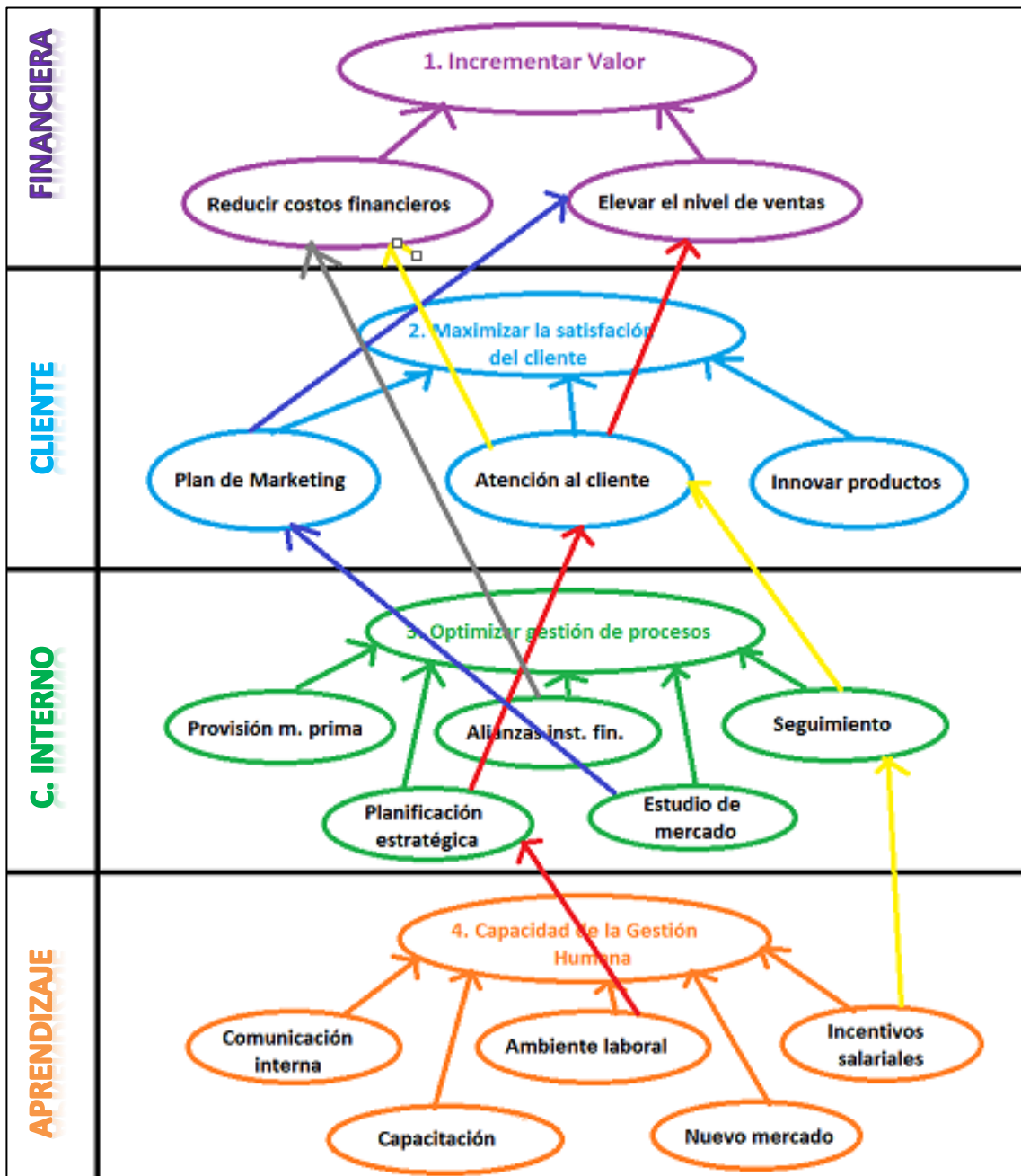


Gráfico 6.2. Mapa Estratégico  
Elaborado por: Miranda E. (2015)

## Identificación de Indicadores del CMI

Los indicadores que se evalúan dentro de la empresa Mecánica Miranda son los señalados en la tabla 6.7.

Tabla 6.7. Indicadores del CMI

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
Aumento de ingresos	Ingresos / Total del Activo
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	
Satisfacción del cliente	Cientes Perdidos / Clientes
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	
Tiempos	Tiempo que demora el proveedor / Tiempo entre pedido y entrega
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b>	
Incentivos	Salario mínimo / Salario máximo

Elaborado por: Miranda E. (2015)

Tabla 6.8. Indicador Perspectiva Financiera

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del Indicador	Aumento de ingresos
Fórmula de cálculo	Ingresos / Total del Activo
Responsable	Contadora
Frecuencia de medición	Mensual
Instrumento	Hoja de cálculo
Valor base	0% ingresos
Meta	20% ingresos
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	0% ingresos
Amarillo	5% ingresos
Verde	20% ingresos

Elaborado por: Miranda E. (2015)



Tabla 6.9. Indicador Perspectiva del Cliente

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del Indicador	Satisfacción del cliente
Fórmula de cálculo	Cientes Perdidos / Clientes
Responsable	Jefe Administrativo
Frecuencia de medición	Mensual
Instrumento	Encuesta
Valor base	8/10
Meta	10/10
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	>8/10
Amarillo	8/10
Verde	<8/10

Elaborado por: Miranda E. (2015)

Tabla 6.10. Indicador Perspectiva de Control Interno

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del Indicador	Tiempos
Fórmula de cálculo	Tiempo que demora el proveedor / Tiempo entre pedido y entrega
Responsable	Jefe Administrativo
Frecuencia de medición	Semanal
Instrumento	Hoja de cálculo
Valor base	3 semanas
Meta	2 semanas
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	>3 semanas
Amarillo	3 semanas
Verde	<3 semanas

Elaborado por: Miranda E. (2015)

Tabla 6.11. Indicador Perspectiva de Aprendizaje

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del Indicador	Incentivos
Fórmula de cálculo	Salario mínimo / Salario máximo
Responsable	Jefe Administrativo
Frecuencia de medición	Mensual
Instrumento	Hoja de cálculo
Valor base	0% SBTG
Meta	20% SBTG
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	0% SBTG
Amarillo	5% SBTG
Verde	20% SBTG

Elaborado por: Miranda E. (2015)

## Integración del CMI en los procesos

Tabla 6.12. Integración del CMI en los procesos

<b>CONTROL DE RESULTADOS Y CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS</b>						
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>AREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR ACTUAL</b>	<b>META</b>	<b>SEMÁFORO</b>
<b>CONTROL DE RESULTADOS</b>	PERSPECTIVA FINANCIERA	Contadora	Aumento de ingresos	18%	20% ingresos	Amarillo
	PERSPECTIVA DE CLIENTE	Jefe Administrativo	Satisfacción del cliente	9,5/10	10/10	Amarillo
	PERSPECTIVA DE CONTROL INTERNO	Jefe Administrativo	Tiempos	2 semanas y media	2 semanas	Amarillo
	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	Jefe Administrativo	Incentivos	10% SBTG	20% SBTG	Amarillo
<b>RUTA ESTRATÉGICA</b>	Ambiente Laboral	Jefe Administrativo	Incentivos	10% SBTG	20% SBTG	Amarillo
	Planificación Estratégica	Gerente	Tiempos	2 semanas y media	2 semanas	Amarillo
	Atención al Cliente	Trabajadores	Satisfacción del cliente	9,5/10	10/10	Amarillo
	Elevar el nivel de ventas	Gerente	Aumento de ingresos	18%	20% ingresos	Amarillo

Elaborado por: Miranda E. (2015)

## Seguimiento y Control

El seguimiento y control de la implementación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en la empresa Mecánica Miranda, se dará a partir del mes de julio del 2016.

### 6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

La responsabilidad directa estará a cargo de los Gerentes de la empresa Mecánica Miranda: el señor Marco A. Miranda C. y el ingeniero Marco A. Miranda P.; además del Jefe Administrativo, el señor Marco S. Miranda C.; también de la contadora, la doctora Mónica L. Miranda P.; para llevar a cabo el cuadro de mando integral o balanced scorecard que permita mejorar la estrategia gerencial de la empresa, aumentando así sus niveles de competitividad dentro del mercado del sector carrocerero.

### 6.9 EVALUACION Y MONITOREO

Tabla 6.12. Previsión de la evaluación

Preguntas	Plan de evaluación
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	La empresa Mecánica Miranda
2. ¿Por qué evaluar?	Para verificar la eficiencia del cuadro de mando integral
3. ¿Para qué evaluar?	Conocer si los valores obtenidos están dando buen resultado conforme a lo planificado en el cuadro de mando integral
4. ¿Quién evalúa?	Los gerentes de la empresa Mecánica Miranda
5. ¿Cuándo evaluar?	A partir del mes de Julio del 2016

<b>6. ¿Cómo evaluar?</b>	Mediante la técnica de encuesta y observación en la empresa.
<b>7. ¿Con que evaluar?</b>	Fichas de observación y encuestas

Elaborado por: Miranda E. (2015)

## Bibliografía

- Alcaide Inchausti, A. (1979). *Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Alianza País. (2013). *Propuestas para el Socialismo del Buen Vivir*. Quito.
- Alvira Martín, F. (2002). *Perspectiva cualitativa/perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitucion de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local*. Madrid: Esic Editorial.
- Bunge, M. (1980). *Epistemología, ciencia de la ciencia*. Barcelona.
- Camara de Industrias de Tungurahua. (01 de Enero de 2015). *Base de socios*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <http://www.cit.org.ec/base-de-socios.html>
- CAPIT. (01 de Octubre de 2014). *Sector Metalmecánico*. Obtenido de <http://www.pymesecuador.org/cpt-met.htm>
- Cárdenas, N. (2010). *eumed.net* . Recuperado el 26 de Mayo de 2014, de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/factores\\_competitividad.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/factores_competitividad.html)
- Costa Samaniego, E. d. (2010). *Diseño de programas para la formación de líderes educativos en la comunidad educativa fiscomisional mixta Gran Colombia*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Crissien Castillo, J. O. (2005). Gerencia del siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 59-82.
- Dobles, Zúñiga y García. (1998).
- Enciclopedia Financiera. (25 de Enero de 2014). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.encyclopediainanciera.com>
- García Ramos, J. A., Ramos González, C., & Ruiz Garzón, G. (2008). *Estadística Administrativa*. Algeciras: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Gilson, É. (1962). *El filósofo y la Teología*. Madrid: Auxerre.
- Ginebra, J. (1994). *Liderazgo y la Acción*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Gulick, L. (1948). *Teorías Administrativas*. Osaka: Gulick Luther.

- Hernández, J., & Gómez, D. (julio-septiembre de 2010). UNA APROXIMACION AL CONCEPTO DE GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN APLICADO A LA DISCIPLINA DE ENFERMERÍA. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 14(3), 625-632.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica*.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Ecuador*. Quito: INEC.
- Kaplan, R., & Norton, D. (Septiembre-Octubre de 1992). Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (Enero - Febrero de 1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 76.
- Koontz, H. (2007). *Administración, una perspectiva Global* (Doceava edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Leiva Cabanillas, J. (2008). *Fundamentación y diseño de un modelo de intervención*.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Pearson Educación.
- Markusen, J. (1992). *Productivité, compétitivité, performance commerciale et revenu réel: le lien entre les quatre concepts*. Ottawa: Consejo Económico de Canadá.
- Martínez López, J. S. (2004). *Estrategias metodológicas y técnicas para la investigación social*. México D.F.: Universidad Mesoamericana.
- Mejía Navarrete, J. (2013). *Problemas del Conocimiento en Ciencias Humanas. La cuestión del método y el proyecto de investigación cualitativa*. San Marcos: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Morales, D. C. (2009). *Mejoramiento continuo y su incidencia en la estandarización del proceso de elaboración del tapa maquina de un bus interprovincial en la empresa PICOSA Cia. Ltda.* Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Navactiva. (2005). *Guía sobre Gestión Empresarial*.
- Palma, L. (2010). *Diccionario de Teoría Económica*. Madrid, España: Editorial del Economista.
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2009). *Microeconomía* (Septima Edición ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Boston: Harvard Business Scholl, Massachusetts.
- Porter, M. (1998). *The Competitiveness Advantage of Nations*. Fre Pres.

- Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas: El Factor Clave del Desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 36-49.
- Ramirez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de Administración* (tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (vigésima tercera ed.). Madrid, España: Real Academia Española.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación Social teoría y praxis*. México D.F.: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Romero, C. (2008). *Gerencia Empresarial desde una perspectiva ergonomica*. Maracaibo: Universidad Beloso Chacin.
- Rubio Dominguez, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL.
- Salazar, G. M. (2009). *Gestion de Riesgos Informaticos en la Industria de Carrocerias Metalicas en la provincia de Tungurahua*. Ambato: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador Sede Ambato.
- Sañay, S. (2010). *Diseño de un Modelo de Planificación Financiera para la empresa AMIMECHANICAL S.A. con el fin de maximizar utilidades*. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: SENPLADES.
- Thompson, I. (2012). *Promonegocios.net*. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Urgiles, M. (2011). *Medidas arancelarias y Competitividad en las asociaciones de calzado "PRODUARTE" y "CREARFUTURO" de la provincia de Tungurahua en el año 2010. Tesis inédita*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Villagomez, D. M. (2011). *Estudio, diseño y evaluación de una agencia de mantenimiento automotriz especializado en vehículos híbridos y livianos en el sector de San Rafael del cantón Rumiñahui de la Provincia de Pichincha*. Latacunga: Escuela Politécnica del Ejército Extensión Latacunga.
- Vizcarra, J. (2007). *Diccionario de Economía* (Primera edición ed.). México: Patria.
- Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Piedra Blanca Holguín, Cuba: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.



A

N

E

X

O

S

## Gráficos

Gráfico 1.1: Árbol de Problemas.....	14
Gráfico 2.1: Categorías Fundamentales .....	29
Gráfico 2.2: Subordinación conceptual de la variable independiente .....	30
Gráfico 2.3: Subordinación conceptual de la variable dependiente .....	31
Gráfico 2.4: El Gerente líder.....	36
Gráfico 2.5: El proceso de la Gerencia Empresarial desde una perspectiva ergonómica .	38
Gráfico 2.6: Niveles de Gerentes.....	39
Gráfico 2.7: Funciones de Gerentes medios.....	40
Gráfico 2.8: Proceso microeconómico.....	48
Gráfico 2.9: Tipos de Actividades .....	53
Gráfico 4.1. Años de la empresa .....	68
Gráfico 4.2. Género del encuestado.....	69
Gráfico 4.3. Instrucción del encuestado.....	70
Gráfico 4.4. Cargo del encuestado .....	71
Gráfico 4.5. Liderazgo .....	72
Gráfico 4.6. Cultura Organizacional.....	73
Gráfico 4.7. Niveles de Gerentes.....	74
Gráfico 4.8. Perfil del Gerente.....	75
Gráfico 4.9. Ventaja Competitiva .....	76
Gráfico 4.10. Niveles de Competitividad .....	77
Gráfico 4.11. Cadena de Valor.....	78
Gráfico 4.12. Etapas de Competitividad .....	79
Gráfico 4.13. Indicadores de Competitividad .....	80
Gráfico 4.14. Gerencia Empresarial.....	82
Gráfico 4.15. Competitividad .....	83

## Tablas1

Tabla 4.1. Años de la empresa .....	68
Tabla 4.2. Género del encuestado .....	69
Tabla 4.3. Instrucción del encuestado.....	70
Tabla 4.4. Cargo del encuestado .....	71
Tabla 4.5. Liderazgo .....	72
Tabla 4.6. Cultura Organizacional .....	73
Tabla 4.7. Niveles de Gerentes.....	74
Tabla 4.8. Perfil del Gerente.....	75
Tabla 4.9. Ventaja Competitiva .....	76
Tabla 4.10. Niveles de Competitividad.....	77
Tabla 4.11. Cadena de Valor .....	78
Tabla 4.12. Etapas de Competitividad.....	79
Tabla 4.13. Indicadores de Competitividad.....	80
Tabla 4.14. Gerencia Empresarial.....	81
Tabla 4.15. Competitividad .....	83
Tabla 4.16. Datos para comprobar la hipótesis.....	85
Tabla 6.1. Análisis Interno y externo .....	97
Tabla 6.2. Matriz FODO .....	98
Tabla 6.3. Matriz FADA.....	99
Tabla 6.4. Temas Estratégicos .....	100
Tabla 6.5. Determinación de Temas Estratégicos en cada Perspectiva .....	100
Tabla 6.6. Mapa Estratégico.....	101
Tabla 6.7. Indicadores del CMI .....	103
Tabla 6.8. Indicador Perspectiva Financiera .....	103
Tabla 6.9. Indicador Perspectiva del Cliente .....	104
Tabla 6.10. Indicador Perspectiva de Control Interno.....	104
Tabla 6.11. Indicador Perspectiva de Aprendizaje .....	105
Tabla 6.12. Integración del CMI en los procesos .....	106
Tabla 6.13. Previsión de la evaluación .....	107



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE ECONOMÍA**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR CARROCERO**

**Objetivo:** Determinar la incidencia que tiene la Gerencia Empresarial en la Competitividad de las empresas del sector carrocerero en el cantón Ambato

**Instrucciones:** - Lea detenida y claramente las preguntas y contéstelas con sinceridad  
 - Marque con una X, en una de las opciones, según su criterio

Nunca 1      Rara Vez 2      A Veces 3      Casi Siempre 4      Siempre 5

**INFORMACION GENERAL**

Años de la empresa: 1-5 años  5-10 años  11-15 años  16-20 años  21 o más

Género: Masculino  Femenino

Instrucción: Primaria  Secundaria  Tercer Nivel  Postgrado

Cargo que desempeña: Gerente  Administrativo  Propietario

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1 Las estrategias que desarrolla le permiten cumplir los objetivos de la empresa                  | <input type="checkbox"/> |
| 2 El proceso organizativo que mantiene, le ayuda de manera eficiente a la asignación de tareas    | <input type="checkbox"/> |
| 3 Su empresa posee una cultura organizacional adecuada para el desempeño de sus trabajadores      | <input type="checkbox"/> |
| 4 Los clientes internos cumplen las actividades encomendadas                                      | <input type="checkbox"/> |
| 5 Los clientes externos cumplen las actividades encomendadas                                      | <input type="checkbox"/> |
| 6 La autonomía que brinda a sus colaboradores, es la adecuada para la toma de decisiones          | <input type="checkbox"/> |
| 7 La autonomía que brinda a sus colaboradores, es la adecuada para el desarrollo de nuevas ideas  | <input type="checkbox"/> |
| 8 La autonomía que brinda a sus colaboradores, es la adecuada para las relaciones interpersonales | <input type="checkbox"/> |
| 9 Los niveles jerárquicos en su empresa, se ven reflejados en las actividades que se desarrollan  | <input type="checkbox"/> |
| 10 El compromiso de cada uno de sus colaboradores, está relacionado con los objetivos colectivos  | <input type="checkbox"/> |
| 11 Los gerentes de primera línea supervisan al nivel operativo de manera adecuada                 | <input type="checkbox"/> |
| 12 Los gerentes medios, ayudan en la conexión a nuevas unidades de negocio                        | <input type="checkbox"/> |
| 13 Dentro de su empresa, posee usted un CEO o gerente de nivel alto                               | <input type="checkbox"/> |
| 14 La tecnología que posee, funciona correctamente según las necesidades de su empresa            | <input type="checkbox"/> |
| 15 Su empresa posee conocimiento de la dinámica del mercado al que pertenece                      | <input type="checkbox"/> |
| 16 Los colaboradores de su empresa poseen iniciativa en el desarrollo de sus actividades          | <input type="checkbox"/> |
| 17 Su empresa se encuentra vinculada con algún tipo de responsabilidad social o humanista         | <input type="checkbox"/> |
| 18 Su empresa se encuentra en capacidad para responder a diversos cambios dentro del mercado      | <input type="checkbox"/> |
| 19 En relaciones comerciales con el exterior, posee usted facilidades con el idioma               | <input type="checkbox"/> |
| 20 Cuenta con métodos para cumplir con las actividades de la logística Interna                    | <input type="checkbox"/> |
| 21 Cuenta con métodos para cumplir con las actividades de las Operaciones                         | <input type="checkbox"/> |
| 22 Cuenta con métodos para cumplir con las actividades de la logística Externa                    | <input type="checkbox"/> |
| 23 Cuenta con métodos para cumplir con las actividades de Mercadotecnia y ventas                  | <input type="checkbox"/> |
| 24 Cuenta con métodos para cumplir con las actividades de Servicios                               | <input type="checkbox"/> |
| 25 Cuenta con métodos para cumplir con las actividades de mejoramiento de Infraestructura         | <input type="checkbox"/> |
| 26 Cuenta con métodos para cumplir con las actividades de Recursos Humanos                        | <input type="checkbox"/> |
| 27 Cuenta con métodos para cumplir con las actividades de mejoramiento tecnológico                | <input type="checkbox"/> |
| 28 Cuenta con métodos para cumplir con las actividades de Abastecimiento                          | <input type="checkbox"/> |
| 29 La competencia más grande de su empresa, es si misma   | <input type="checkbox"/> |
| 30 Para poder vencer a sus competidores dentro del mercado, debe conocer su funcionamiento        | <input type="checkbox"/> |
| 31 Las actividades desempeñadas por sus colaboradores, tienen un aporte valioso                   | <input type="checkbox"/> |
| 32 Su empresa posee un nivel de competitividad muy bajo   | <input type="checkbox"/> |
| 33 Su empresa posee un nivel de competitividad regular  | <input type="checkbox"/> |
| 34 Su empresa posee un nivel de competitividad bueno  | <input type="checkbox"/> |
| 35 Su empresa posee un nivel de competitividad muy alto   | <input type="checkbox"/> |
| 36 Los costos en el proceso de producción, van de acuerdo con el precio final del producto        | <input type="checkbox"/> |
| 37 Los precios en el proceso de producción, van de acuerdo con el precio final del producto       | <input type="checkbox"/> |
| 38 Anualmente la producción de su empresa es satisfactoria  | <input type="checkbox"/> |
| 39 Anualmente la calidad de la producción de su empresa es satisfactoria                          | <input type="checkbox"/> |
| 40 Tiene un posicionamiento satisfactorio en el mercado en el cual se desempeña                   | <input type="checkbox"/> |
| 41 El nivel de innovación de su empresa esta apto para responder a las necesidades del mercado    | <input type="checkbox"/> |

Gracias por su colaboración.

	Años	Género	Instrucción	Cargo	Liderazgo			P R O M	Cultura Organizacional							P R O M	Niveles			P R O M
					1.1	1.2	1.3		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7		3.1	3.2	3.3	
E1	3	1	3	2	5	5	4	4,67	4	4	5	5	4	5	4	4,43	5	4	5	4,67
E2	4	1	2	2	5	4	5	4,67	5	5	5	4	4	5	5	4,71	5	4	5	4,67
E3	5	1	4	3	4	5	5	4,67	4	4	5	5	4	5	5	4,57	4	4	5	4,33
E4	5	1	3	2	5	4	5	4,67	4	5	4	4	5	5	5	4,57	4	5	5	4,67
E5	3	1	3	2	4	5	4	4,33	5	4	5	5	5	5	4	4,71	4	2	5	3,67
E6	4	1	3	2	5	5	5	5,00	5	5	5	5	4	5	4	4,71	5	4	5	4,67
E7	5	1	2	2	4	4	4	4,00	5	4	4	5	4	4	5	4,43	5	4	5	4,67
E8	4	1	2	2	5	5	5	5,00	4	4	5	5	5	5	4	4,57	4	4	5	4,33
E9	5	1	3	3	5	5	5	5,00	4	4	5	5	5	5	5	4,71	4	4	5	4,33
E10	5	2	4	2	4	5	5	4,67	5	5	4	4	4	5	5	4,57	4	4	5	4,33
E11	4	1	3	2	5	5	4	4,67	4	4	5	5	5	4	4	4,43	4	4	5	4,33
E12	5	1	2	2	4	5	5	4,67	4	4	4	5	5	4	5	4,43	4	4	5	4,33
E13	4	1	3	2	4	5	5	4,67	5	5	4	4	4	5	5	4,57	4	5	5	4,67
E14	4	1	2	3	5	4	5	4,67	4	4	5	5	5	4	5	4,57	4	5	5	4,67
E15	5	1	4	2	4	5	5	4,67	5	5	4	4	4	5	4	4,43	4	5	5	4,67
E16	4	1	3	3	5	4	4	4,33	5	4	4	5	4	5	4	4,43	4	4	5	4,33
E17	5	1	3	2	4	5	4	4,33	4	4	5	5	5	5	4	4,57	4	5	5	4,67
E18	4	1	2	2	5	5	5	5,00	4	4	5	4	5	4	4	4,29	5	5	5	5,00
E19	5	1	3	2	5	4	4	4,33	5	5	4	4	4	5	4	4,43	4	5	5	4,67
E20	3	1	4	2	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4,33
<b>PROMEDIO POR CATEGORÍAS</b>					<b>4,55</b>	<b>4,65</b>	<b>4,6</b>	<b>4,60</b>	<b>4,45</b>	<b>4,35</b>	<b>4,55</b>	<b>4,6</b>	<b>4,45</b>	<b>4,7</b>	<b>4,45</b>	<b>4,51</b>	<b>4,25</b>	<b>4,25</b>	<b>5</b>	<b>4,50</b>
<b>PROMEDIO POR INDICADOR</b>					<b>4,60</b>				<b>4,51</b>								<b>4,50</b>			

Perfil del Gerente						P R O M	GERENCIA EMPRESARIAL	Ventaja Competitiva									P R O M	Niveles		P R O M
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6			5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9		6.1	6.2	
4	4	5	5	4	5	4,50	4,57	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4,00	
4	4	4	5	5	4	4,33	4,60	5	5	5	5	5	5	4	5	4,89	5	4	4,50	
5	5	5	4	4	5	4,67	4,56	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4,50	
5	5	4	4	5	5	4,67	4,64	5	5	5	5	4	4	4	5	4,67	4	5	4,50	
4	4	4	5	5	4	4,33	4,26	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4	5	4,50	
5	5	4	5	5	5	4,83	4,80	4	5	4	5	5	4	5	4	4,56	5	5	5,00	
4	5	4	4	4	5	4,33	4,36	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5,00	
5	5	4	5	5	4	4,67	4,64	5	5	5	5	5	4	5	4	4,78	4	5	4,50	
4	4	4	5	5	5	4,50	4,64	5	5	4	5	4	4	5	5	4,67	4	5	4,50	
4	4	5	4	5	5	4,50	4,52	4	4	4	5	4	4	4	5	4,22	4	5	4,50	
4	4	4	5	5	5	4,50	4,48	4	4	4	4	5	4	4	5	4,22	5	5	5,00	
4	5	4	5	4	5	4,50	4,48	5	4	4	5	5	5	4	4	4,56	4	4	4,00	
5	4	4	5	5	4	4,50	4,60	5	5	5	5	5	5	5	4	4,89	5	4	4,50	
5	4	4	5	4	5	4,50	4,60	4	4	4	5	5	4	4	4	4,33	5	4	4,50	
4	4	4	5	5	4	4,33	4,52	4	4	4	5	5	4	5	4	4,44	4	5	4,50	
5	5	5	5	5	4	4,83	4,48	5	5	4	5	5	4	4	4	4,56	4	5	4,50	
4	4	5	5	5	4	4,50	4,52	4	4	4	5	5	5	5	4	4,56	5	5	5,00	
4	5	5	4	4	5	4,50	4,70	5	5	5	5	5	5	5	4	4,89	5	4	4,50	
5	4	4	5	4	5	4,50	4,48	4	4	4	5	5	4	5	4	4,44	5	4	4,50	
5	4	4	4	5	5	4,50	4,21	4	4	5	4	5	4	4	4	4,33	5	4	4,50	
<b>4,45</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>4,7</b>	<b>4,65</b>	<b>4,65</b>	<b>4,53</b>	<b>4,53</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,75</b>	<b>4,35</b>	<b>4,55</b>	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>	<b>4,55</b>	<b>4,55</b>	<b>4,55</b>	
4,53								4,55										4,55		

Perfil del Gerente						P R O M	GERENCIA EMPRESARIAL	Ventaja Competitiva							P R O M	Niveles		P R O M	Cadena de Valor	P R O M	7.1
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6			5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7		5.8	5.9				
4	4	5	5	4	5	4,50	4,57	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4,00	5	5,00	
4	4	4	5	5	4	4,33	4,60	5	5	5	5	5	4	5	4,89	5	4	4,50	5	5,00	
5	5	5	4	4	5	4,67	4,56	4	4	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4,50	4	4,00	
5	5	4	4	5	5	4,67	4,64	5	5	5	4	4	4	5	4,67	4	5	4,50	5	5,00	
4	4	4	5	5	4	4,33	4,26	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4	5	4,50	5	5,00	
5	5	4	5	5	5	4,83	4,80	4	5	4	5	5	4	5	4,56	5	5	5,00	5	5,00	
4	5	4	4	4	5	4,33	4,36	4	4	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5,00	4	4,00	
5	5	4	5	5	4	4,67	4,64	5	5	5	5	4	5	4	4,78	4	5	4,50	4	4,00	
4	4	4	5	5	5	4,50	4,64	5	5	4	5	4	5	5	4,67	4	5	4,50	5	5,00	
4	4	5	4	5	5	4,50	4,52	4	4	4	5	4	4	4	4,22	4	5	4,50	5	5,00	
4	4	4	5	5	5	4,50	4,48	4	4	4	4	5	4	4	4,22	5	5	5,00	5	5,00	
4	5	4	5	4	5	4,50	4,48	5	4	4	5	5	4	4	4,56	4	4	4,00	4	4,00	
5	4	4	5	5	4	4,50	4,60	5	5	5	5	5	5	4	4,89	5	4	4,50	5	5,00	
5	4	4	5	4	5	4,50	4,60	4	4	4	5	5	4	4	4,33	5	4	4,50	5	5,00	
4	4	4	5	5	4	4,33	4,52	4	4	4	5	5	4	5	4,44	4	5	4,50	5	5,00	
5	5	5	5	5	4	4,83	4,48	5	5	4	5	5	4	4	4,56	4	5	4,50	5	5,00	
4	4	5	5	5	4	4,50	4,52	4	4	4	5	5	5	4	4,56	5	5	5,00	5	5,00	
4	5	5	4	4	5	4,50	4,70	5	5	5	5	5	5	4	4,89	5	4	4,50	5	5,00	
5	4	4	5	4	5	4,50	4,48	4	4	4	5	5	4	5	4,44	5	4	4,50	5	5,00	
5	4	4	4	5	5	4,50	4,21	4	4	5	4	5	4	4	4,33	5	4	4,50	5	5,00	
4,45	4,4	4,3	4,7	4,65	4,65	4,53	4,53	4,5	4,5	4,4	4,8	4,75	4,35	4,55	4,3	4,8	4,55	4,55	4,55	4,8	4,80
4,53								4,55								4,55			4,80		

Etapas				P R O M	Indicadores						P R O M	COMPETITIVIDAD	PROMEDIO POR ENCUESTA
8.1	8.2	8.3	8.4		9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6			
1	1	4	5	2,75	4	4	4	4	5	4	4,17	4,18	4,39
1	1	4	5	2,75	4	4	5	5	5	4	4,50	4,33	4,46
1	1	5	4	2,75	4	4	4	4	5	5	4,33	3,92	4,22
1	1	4	5	2,75	4	4	4	4	5	5	4,33	4,25	4,41
1	1	3	4	2,25	5	5	5	5	4	4	4,67	4,28	4,37
1	1	1	5	2,00	5	5	5	5	5	5	5,00	4,31	4,51
1	1	3	5	2,50	4	4	5	5	4	5	4,50	4,00	4,15
1	1	2	5	2,25	5	5	5	5	4	4	4,67	4,04	4,41
1	1	4	5	2,75	4	4	5	5	4	5	4,50	4,28	4,44
1	1	4	5	2,75	4	5	4	4	5	5	4,50	4,19	4,29
1	1	4	4	2,50	4	4	5	5	4	5	4,50	4,24	4,27
1	1	4	5	2,75	4	5	5	5	4	5	4,67	3,99	4,32
1	1	4	5	2,75	5	5	5	4	5	5	4,83	4,39	4,51
1	1	4	5	2,75	4	5	4	5	5	5	4,67	4,25	4,37
1	1	4	5	2,75	5	5	4	4	4	5	4,50	4,24	4,32
1	1	4	5	2,75	4	4	5	5	5	4	4,50	4,26	4,37
1	1	5	5	3,00	4	4	5	5	4	5	4,50	4,41	4,41
1	1	4	4	2,50	5	5	4	4	5	4	4,50	4,28	4,44
1	1	4	4	2,50	5	4	4	5	5	4	4,50	4,19	4,29
1	1	4	4	2,50	4	4	5	4	4	5	4,33	4,13	4,12
1	1	3,75	4,70	2,61	4,35	4,45	4,6	4,6	4,55	4,65	4,53	4,21	4,35
2,61					4,53								



