



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TITULO:**

**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PARA  
OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Autor**

**JOSÉ GRANIZO ROJAS**

**Tutor**

**ROBERTO FLORES TORRES**

**SAMBORONDÓN, AGOSTO 2014**

# ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.

José Granizo - Rojas

## Análisis de competitividad: Audioauto S.A.

José E Granizo Rojas,

Universidad Espíritu Santo – Ecuador,

[jgranizo@uees.edu.ec](mailto:jgranizo@uees.edu.ec),

Facultad de Economía edificio E, Universidad Espíritu Santo, Km 2.5 Vía Puntilla

Samborondón

### RESUMEN

La industria automotriz mundial se ha proyectado para el año 2020 aumentar ventas hasta 120 millones de unidades, considerando los requerimientos de producción actual que apuntan cada vez más a vehículos con nuevos motores de combustión que trabajan con mejor y mayor eficiencia y menor combustible, y los que funcionan con electricidad colaborando de esta forma con el uso de la tecnología renovable. A escala nacional, de acuerdo a información del (INEC, 2010), existen 29.068 establecimientos económicos dedicados al comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a mantenimiento y reparación de vehículos, mientras que el 30% restante a la venta de partes, piezas y accesorios. Este artículo analiza la situación de la empresa AUDIOAUTO S.A., considerando su estrategia actual y principales factores competitivos; indicadores de planeación y comportamiento estratégico; indicador de tecnología e innovación para evaluar la nueva línea de producto que ha decidido emprender en este último año.

**Palabras claves:** planeación estratégica, innovación tecnológica, calidad, competitividad, cultura organizacional, servicio, producción, taller

## ABSTRACT

In 2020 the global auto industry annual sales has been projected to increase to 120 million units, taking into account the current production requirements increasingly pointing to more and more vehicles with new combustion engines that are working with more and better efficiently and less fuel, and for cars that run on electric power and thus collaborate with the use of renewable technology. Nationally, according to information from (INEC, 2010), there are 29,068 establishments engaged in economic activities for the automotive trade, of which 70 % are establishment to perform maintenance and repair of vehicles, while 30 % remaining dedicated to the sale of parts, pieces and accessories. This paper analyzes the situation of the company AUDIOAUTO S.A., taking into account its current strategy and key competitive factors, indicators and strategic planning behavior, technology and innovation indicator to evaluate new product line that has decided to take over the last year.

**Keywords:** strategic planning, technology innovation, quality, competitiveness, organizational culture, service, production, workshop

## **INTRODUCCIÓN**

La empresa AUDIOAUTO S.A. comienza su funcionamiento en la ciudad de Quito el 23 de enero de 1999 siendo el Señor Robert Wright Enz su Gerente General y Representante legal desde sus inicios hasta la actualidad. En su apertura la empresa se dedicaba a la comercialización de sistemas de alarmas y radios para vehículos, sin embargo años más tarde da un giro en su negocio convirtiendo en su principal actividad económica el servicio de sistemas de seguridad, rastreo satelital y recuperación vehicular. En la actualidad con más de 16 años en el mercado y con el nombre comercial de Audioauto, la empresa cuenta con 9 agencias a nivel nacional: Quito, Ambato, Loja, Cuenca, Ibarra, El Coca, Machala, Manta y Guayaquil, siendo esta última la de mayor venta y representación. La agencia Guayaquil está ubicada en la Avenida Juan Tanca Marengo Km. 1.5 al norte de la ciudad.

El objetivo de este artículo es analizar la situación de empresa AUDIOAUTO S.A. de la ciudad de Guayaquil, considerando la recopilación de datos en relación a su estrategia y principales factores competitivos; indicadores de planeación y comportamiento estratégico; indicadores de tecnología e innovación para abarcar el mayor número de variables dentro de la evaluación de cómo influye directamente la planeación estratégica en la producción del taller en el área de Operaciones, mediante una investigación de campo en la empresa caso de estudio. Ciertos temas son prioritarios en las operaciones diarias tales como: la seguridad industrial en el trabajo,

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

costos financieros y además hace énfasis en una cultura organizacional basada en valores que se viven y que son el complemento del accionar diario y que se encuentran alineadas al cumplimiento de la misión organizacional.

Adicionalmente esta investigación servirá como herramienta de estudio para estudiantes y empresarios que quieran analizar sector automotriz y que deseen implementar modelos de gestión en el área de talleres con el objetivo de tener una ventaja competitiva y reconocimiento de los servicios ofrecidos. Finalmente el análisis de la planificación estratégica permitirá canalizar los problemas de una manera precisa y oportuna apuntando a la excelencia y al cumplimiento del objetivo organizacional.

Se busca definir las principales teorías y conceptos que sustenta el tema de investigación. Para el desarrollo del mismo se ha partido desde los conceptos generales de la planeación estratégica y como estos se interrelacionan con las mejoras que pueden darse en los procesos productivos para elevar los índices de competitividad.

**Competitividad, principales características que en el ámbito de América Latina definen como se enfrentan las Pequeñas y Medianas Empresas.**

Zeballos (2007) en su obra de competitividad, estudio las características de cómo se enfrentan empresas situadas en ocho países latinoamericanos, entre ellos, Venezuela, Chile, Argentina, Bolivia, El Salvador, Colombia, Panamá y Costa Rica, cuyo índice de investigación fue las limitaciones de la competencia en el ámbito empresarial, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

- El género masculino se encuentra presente en los empresarios con una media del 70%
- Las carreras universitarias, son el tope máximo de los empresarios, cuya presencia esta en el 50%.
- El 50% supera la edad de los cuarenta, con referente a la longevidad.
- La experiencia en los negocios, sirve a los empresarios para la toma de decisiones en sus negocios, por ello el 50% tiene experiencia previa en la línea que se desarrollan.

El mundo de los negocios, y sobre todo el segmento de mercado en el cual participan las empresas son impredecibles, ya que se forman diferentes escenarios, donde una buena planificación ayuda a crear planes de contingencia, a fin de que las gerencias de las compañías logren controlar estas variables impredecibles; el autor los menciona en los siguientes puntos:

- La presencia de estatutos fomentadas por el gobierno de turno, que trata de garantizar la distribución igualitaria entre los ciudadanos, teniendo como resultados el beneficio de todos los habitantes.
- Desarrollo de los habitantes, donde son atendidas por lo menos los servicios básicos como agua, luz y teléfono.
- Área financiera.
- Comercio exterior.
- Mercado interno.

- Tecnología e innovación.
- Aspectos tributarios y laborales.
- Infraestructura.
- Medio ambiente.

## 1. Planeación Estratégica

### 1.1 Definición

(James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert (2010) señalan “Teoría Clásica”, (1916), de Henry Fayol, quien concibió a la planeación como “*el acto de evaluar el futuro y trazar el respectivo programa de acción*” (Pág. 18).

La planeación estratégica presenta los objetivos de forma más flexible, ya que estos pueden evolucionar con el tiempo y verse afectado por el contexto. Las organizaciones deben tener la capacidad para adaptarse a las diferentes realidades sociales que la globalización abarca.

(Leonard D. Goodstein, Noland y Pfeiffer (2010) señalan que:

“La planeación estratégica no sólo tiene que ver con las decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro. Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los

## ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.

**José Granizo - Rojas**

gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones” (P. 10).

Según estudios existen cuatro enfoques para la planeación (basado en la teoría de Russell Lincoln Ackoff); reactiva, inactiva, pre-activa y la pro-activa.

**Planeación reactiva;** tiene que ver con aquella planeación en donde las compañías temen al cambio, por lo que prefieren concentrarse en el pasado en espera de que regresen los buenos tiempos; bajo este tipo de planeación la compañía no innova, solo sobrelleva la situación.

**La planeación inactiva;** es aquella en que las compañías permanecen estáticas, no tienen proyectos y sólo responden a lo que el tiempo apremia; por su carácter no previsor la compañía presenta un alto riesgo al no tener una visión de futuro.

**La planeación pre activa;** por su parte es la más usada por las compañías, éstas determinan la forma de su futuro y de sus operaciones, el futuro se ve como si fuera un hecho, por lo que las compañías trabajan en el presente para dar solución al futuro que se crearon.

Finalmente, **la planeación proactiva o interactiva;** es el tipo de planeación más desafiante; bajo este tipo de planeación las compañías trabajan con la convicción de que el futuro se puede crear, por lo que se trabaja poco a poco en conseguir o formar el propio futuro de la organización.

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

De los conceptos antes señalados se puede concluir que la planeación nace ante la necesidad de los negocios de evaluar los aspectos futuros en una organización, la misma que puede ser definida como las actividades que involucra planes de acción y diseño de estrategias para conseguir una meta establecida.

En un mundo cambiante como el de hoy en día es importante conocer que aspectos del entorno afectarán a los negocios y sobre todo en el sector automotriz donde el consumidor planea la compra tanto del vehículo, accesorios pero sobre todo variables como la seguridad, estos aspectos pueden mejorar o empeorar la perspectiva de la organización, de aquí que la planeación estratégica busca reducir el nivel de riesgos y establecer planes que permitan a los administradores aprovechar las oportunidades que el mercado les ofrecerá.

### **1.2 Importancia**

(Valencia, 2005) indica que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos (Pág. 22).

(Torres, 2006) también señala que:

La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

también con ella la vulnerabilidad. La no aplicación conduce al desorden y al desperdicio organizacional (Pág. 26).

Como muchos autores describen la importancia de la planeación estratégica en los negocios la misma radica en que permite desarrollar planes de acción antes las variables que a futuro pueden afectar a los negocios, conocer estas variables permiten a las organizaciones a minimizar el impacto que estas puedan tener, así mismo también ayudan a desarrollar acciones preventivas y no solo correctivas.

### **1.3 Propósitos de la planeación estratégica**

Según, (Torres, 2006) los propósitos para la planeación estratégica son:

1. Tratar de identificar aquellas variables que motiven al consumidor adquirir bienes y servicios, por medio de técnicas de investigación, para obtener como resultado objetivos y metas que puedan ser manejadas por las empresas.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, misión, objetivos, posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad congruentes: visión, misión del negocio.
4. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
5. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

Este autor hace hincapié en la correcta definición de objetivos, los mismos que deben tener concordancia con la misión y visión del negocio. A partir del trazo de estos

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

aspectos la organización se plantea los planes de acción y estrategias que permitirán el alcance de los mismos.

### **1.4 Relación Planeación Estratégica y competitividad**

Según López (2005) identifica tres áreas de estudios que muestran la relación entre una correcta planeación estratégica y el desempeño de las empresas:

Para mantenerse en el mercado, las estrategias de las empresas deben situarse en función de planes estratégicos, que contribuyan al gerente general tomar decisiones de cómo usar eficientemente sus recursos, y que el resultado que muestren en su organización lleve al cumplimiento de objetivos.

El segmento de mercado debe estar identificado por la empresa para que la planeación estratégica sea compatible con los demandantes; una vez cumplido esta fase, ayuda a evaluar las acciones tomadas y mostrar en qué momento el desempeño de la organización supera a los ofertantes con quienes compete diariamente.

La administración de recursos que se dé en la organización en función a la estrategia implementada para enfrentar al segmento de mercado elegido, dará como resultado el éxito o fracaso de la compañía, ya que si se trazan planes compatibles con las necesidades de los demandantes, de manera diaria van a ingresar a la empresa beneficios que contribuyan a un buen desempeño financiero, desarrollo y posicionamiento del mercado.

Por otro lado el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la CEPAL indica en su manual 69 indica:

La Planificación estratégica, es una técnica que ayuda a los empresarios y departamentos de la gerencia general tomar decisiones en función de sus actividades diarias, realizar presupuestos para la organización, fijar políticas y ligar su grupo de trabajo hacia la buena atención del cliente, a fin de cumplir el principio de la administración que es lograr la eficiencia, eficacia de los servicios que ofrece o en algunos casos alcanzar la calidad del producto. (CEPAL, 2011, 4).

Se observa que la planeación estratégica se considera como una herramienta útil para apoyar las decisiones de los negocios, buscando conocer los aspectos que a futuro pueden perjudicar o beneficiar a las empresas. El conocimiento de esta herramienta ayuda a las empresas a generar planes de contingencia sobre aspectos que el entorno puede suponer.

## **2. Sistema productivo**

### **2.1 Definición**

Los sistemas productivos están compuestos por una serie de procesos que persiguen un único fin por el cual fluyen las entidades. Un estudio desarrollado por la Universidad de Jaén en España (2.011) señala como proceso:

Un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés (Pág. 14).

Por otro lado, (Camacho, 2008) indica que:

Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autor regulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados.

Por lo mencionado se puede concluir que los procesos en los sistemas productivos están compuestos por actividades y tareas que se encuentran relacionadas entre sí, las mismas que de forma conjunta y armonizadas buscan el alcance los objetivos en la organización.

### 2.2 Elementos

Según lo indica Valhondo (2013) *“la transformación se realiza en virtud de un proceso productivo a partir de entradas (inputs) proporciona unas salidas (outputs)”*

Así también la web de la Red de Ingenieros Industriales de Barcelona, España señala:

## ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.

**José Granizo - Rojas**

Existen a grandes rasgos cuatro enfoques estratégicos de procesos productivos, y la mayoría de los sistemas de producción de la actualidad se pueden identificar con estos enfoques o como mínimo con una variación de los mismos. Estos enfoques son:

- **Enfoque en el proceso**
- **Enfoque repetitivo**
- **Enfoque en el producto**

**Enfoque estratégico en el proceso.-** Este enfoque se basa en la gran variedad de productos que la compañía ofrece, puede realizar esto debido a que no existe gran volumen de producción, en este tipo de empresas los trabajadores cuentan con máquinas de uso general y su trabajo suele ser muy especializado.

**Enfoque estratégico repetitivo.-** Este enfoque maneja una flexibilidad media, las organizaciones que aplican este tipo de enfoque tienen niveles medios de fabricación. Normalmente cuentan con un proceso continuo de producción.

**Enfoque estratégico en el producto.-** Este enfoque es para organizaciones que manejan altos volúmenes de producción, con poca flexibilidad en los productos que ofrece.

### 2.3 Importancia

Las organizaciones hoy en día deben crear un concepto diferenciador que ya no puede ser simplemente la calidad del producto o servicio que se ofrece. Es por esto que

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

las herramientas de previsión del entorno que brinda una adecuada planeación estratégica benefician en gran medida a que la empresa alcance sus objetivos y consiga sus metas planteadas.

En el año 2013 las empresas automotrices fomentaron plazas de trabajo para 90.012 personas, cuya distribución fue 17% para mujeres y 83% para hombres, según informes de PRO ECUADOR, por lo cual fue considerado uno de los nichos de mercado que más aporta a la generación del empleo en el país; a diferencia que el sector comercial en general donde 84.155 componen la fuerza laboral clasificados en 663 para compañías de servicios y 5.194 para el sector industrial y manufacturero.

Según (OICA, 2014) indica que las empresas automotrices que incluyen en su modelo de negocios el sector de ensamblado y comercialización, tienen tres características básicas para el desarrollo de su modelo de negocios:

- Los automotores deben incluir entre sus componentes, aditamentos adecuados para reducir el CO, HC y NOx que son nocivos para el planeta por sus partículas de monóxido de carbono.
- Los diseños de los vehículos deben adaptarse más a los conceptos de seguridad y arriesgar un poco el atractivo de los modelos.
- Además de la seguridad exterior, garantizar que el confort en la conducción no sea expuesto en beneficio de un nuevo diseño del automotor, de manera que los usuarios no sean afectados en problemas musculares cuando conducen.

La industria automotriz, está en constante desarrollo, donde la comunicación ha tomado su apogeo en la última década, debido a la enorme demanda de los consumidores, de disponer vehículos más interactivos, que ayuden a mantener sus relaciones estando en la conducción. Adicional a ello, los efectos del calentamiento global, el agotamiento de los recursos naturales como el petróleo, llevan a la tendencia de elaborar vehículos más amigables con el ambiente, mejor estilo de frenado, e iluminación en las horas nocturnas del día (DELOITTE, 2014).

En la publicidad automotriz se nota la oferta de vehículos con mejor rendimiento, menor consumo de combustible, y bajo precio de adquisición, sumando con nuevos diseños cada año, y mayor selectividad.

### **3. Variable de competencia**

El mercado está relacionado con un pastel, donde la participación de la empresa determina el tamaño de demandantes los cuales satisface, debido a este antecedente las compañías emplean estrategias de competencia para hacer más grande su participación y obtener mayor rentabilidad en sus balances.

Las empresas en un mercado donde tanto los consumidores como los ofertantes tienen a ejercer el mismo poder de negociación, tienden a crear estrategias basadas en la competencia para ganar mayor participación en el mercado, estas estrategias permiten seguir una planificación basadas en la productividad y aprovechamiento óptimo de los recursos, hacer frente a políticas fijadas por el régimen de un país además de tomar

## ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.

**José Granizo - Rojas**

ventaja sobre tratados especiales para el libre comercio entre países o bloques económicos. (Solleiro, J. y Castañón, R., 2005).

Las competencias motivan tanto a empresas como emprendedores a mejorar sus procesos basados en la productividad, que con ayuda de la inversión inicial, trata de obtener cada día mayores ingresos y contribuir al crecimiento de la economía en el lugar donde se lleva a cabo la iniciativa, por lo tanto el concepto de la competencia se compone de partes variables fomentado por la iniciativa de los emprendedores y parte fija que es la inversión. (Foro Económico Mundial, 2009).

Cuando el número de demandantes es limitado, según dice (De la Cruz, I. & Morales J. , 2006) que se impulsa al desarrollo del mejoramiento continuo en los procesos de los ofertantes, con la finalidad de lograr obtener un producto cada vez mejor y variedad a quienes tomen la iniciativa de su marca; manejado bien el concepto en el mercado, contribuye al éxito o fracaso de un servicio o producto que se ofrece.

#### 4. Indicador de competitividad empresarial

INDICADOR/AUTOR	De la Cruz Morales Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	World Economic Forum (2009)
Indicadores externos		x	
Tecnología	x	x	
Innovación			X
Marketing	x	x	X
Planeación estratégica	x	x	X
Recursos financieros		x	

## ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.

José Granizo - Rojas

Recursos humanos	x	x	
Cultura organizacional			
Calidad		x	
Producción	x		X
Operaciones	x		
Organización interna		x	
Compras		x	X
Investigación y desarrollo		x	X
Interacción proveedores - clientes			X

Tabla # 1: Indicadores de la competitividad empresarial

Fuente: Elaboración propia en base a los autores citados

Para que un plan estratégico sea efectivo y una herramienta de gran ayuda en el mercado que se incursiona, es necesario que las gerencias identifiquen factores externos del entorno para preparar a las áreas expuestas para una posible variación en las exigencias del consumidor y evitar futuras pérdidas para la organización.

### 5. Instrumentos de competitividad en el sector automotriz

Es importante recalcar que la tecnología e innovaciones del sector automotriz a nivel mundial están orientadas a las tecnologías en la producción de vehículos y abarcan las siguientes ramas:

- Los airbags, son accesorios que además de aportar con un diseño atractivo para el automotor, es catalogado como una tecnología destinada a la seguridad para evitar daños en el conductor en una futura colisión por diferentes factores en la conducción.

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

- Pasando el tema de la seguridad en el automotor, las empresas que fabrican vehículos tratan de diferenciar sus productos con el confort que podrían disfrutar los consumidores al adquirir sus productos, ello ha hecho que cada día se investiguen nuevos materiales en función de que tampoco afecte al medio ambiente.
- El cambio climático, ha generado responsabilidad con el medio ambiente principalmente en las fábricas que utilizan materiales químicos nocivos para la naturaleza, por esto, las tecnologías apuntan a incorporar en sus automotores productos más durables y más eficientes, que consuman menos combustibles y mantengan intactas sus carrocerías, un ejemplo son las tecnología híbridas con rendimiento en combustión y eléctrico.

(Santillán, 2010) define una herramienta que basa las relaciones entre las pequeñas empresas con el sector vehicular, donde define características para cada estrategia que emplean en el sector.

**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Competitividad	Capacidad para generar utilidades	Rentabilidad y productividad
	Administrar con eficiencia los recursos	Uso óptimo de los recursos
Factores internos	Planeación estratégica	Planeación y previsión de la calidad El costo de la no calidad La comunicación como estrategia
	Tecnología	La maquinaria para la operación de la empresa Seguridad de cómo hacer bien las cosas Camino hacia la autosuficiencia en procesos
	Capital humano	Experiencia del personal para realizar trabajos Capacitación para mejorar la eficiencia Retribución económica para reconocer la labor del personal
	Valores de la empresa	Responsabilidad de la empresa ante sus clientes Existencia de códigos de ética
Factores externos	Mercado	La negociación para mantenerse vigentes Capacidad para enfrentar a la competencia
	Medio ambiente	Responsabilidad de la empresa ante el medio ambiente Las acciones para cuidar el medio ambiente
	Normas y reglamentos técnicos	Seguridad de cumplir con las normas técnicas Conocimiento de la normatividad y el reglamento que rigen sus actividades.

Tabla #2: Instrumentos de competitividad

Fuente: Elaboración propia con base en Santillán (2010).

## METODO Y MATERIALES

Para desarrollar este estudio se hizo uso de una entrevista, al gerente de la empresa AUDIOAUTO S.A. y como en el presente estudio se habla de la planeación estratégica para el desarrollo de la competitividad se contrastará con la empresa que es su competencia directa para analizar la situación real de ambas. Entre los principales resultados obtenidos se destacan los siguientes:

VARIABLES	DIMENSIONES	Indicadores	Empresas		
			RST	XYZ	AUDIO AUTO
Planeación Estratégica	Planificación y evaluaciones	No realiza		x	X
		Si realiza	x		
		Realiza a un año	x		
		Realiza a dos años			
	Enfoque	En el proceso		x	
		Repetitivo	x		
		En el producto			x
	Estrategia	Explotadora	x		
		Analizadora			x
		Defensiva	x		
		Reactiva (sin estrategia)		x	
	Competitividad	Tecnología	Fuerte		
Buena				x	
Sostenible			x		
Innovación		En procesos		x	
		Desarrollo de productos			
		Productos /Servicios			x
Capital Humano		Preparación del personal	x		x
		Manual de funciones		x	
Investigación y Desarrollo		Fuerte			x
		Buena		x	
		Sostenible	x		
RSE		Ejecución de planes	x		x

Tabla #3: Resultado comparativo de las empresas competidoras con respecto a la empresa caso de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

La empresa caso de estudio AUDIOAUTO S.A. y sus competidoras no realizan planeamiento estratégico formal, hecho que cabe calificar como una debilidad de las empresas del mismo sector en la ciudad de Guayaquil.

El proceso de planeamiento estratégico implica la realización de una serie de actividades formalizadas por parte de las empresas encaminadas a identificar objetivos y metas, a analizar el ambiente externo y los recursos internos para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización.

Las empresas del sector comercialización de sistemas de alarmas y radios para vehículos de la ciudad de Guayaquil dan la máxima importancia para competir al servicio al cliente a la calidad del producto o servicio y descuidan el manual de funciones.

Los factores menos valorados son el esfuerzo en investigación y desarrollo, la preparación y formación del personal y el desarrollo de nuevos productos y servicios, todas las puntuaciones anteriores son muy similares a las encontradas en empresas analizadas, por lo que cabe afirmar que tanto los factores claves para competir, como aquellos en los que las empresas son más débiles son muy similares y,

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

consecuentemente, las medidas a adoptar para mejorar también lo serán, independientemente de la estrategia de las empresas

Con el avance tecnológico que en los últimos años ha dado pasos agigantados, se prevé que la Inteligencia Artificial intervenga de manera considerable tanto en la elaboración, producción y hasta el manejo en la conducción de los usuarios del sector automotriz, según estudios publicados por (SIS, 2012).

Esta realidad fue afirmada por Google (2012) quien mantiene perspectivas alentadoras, donde las máquinas podrían aportar con el modelo de economías a escala de la industria automotriz, automatizando los controles de tráfico, límites de velocidad y licencias de conducir, llevando a la eliminación completa de semáforos, controles de radar y personal humano que garantice que los conductores manejen con precaución, precautelando la vida de los demás usuarios.

Con respecto a la seguridad en el estudio de (OICA, 2014) se hace énfasis en los nuevos sistemas de seguridad entre lo que se resalta:

Muchos vehículos están equipados con las tecnologías más sofisticadas del cinturón de seguridad, como los pre-tensores (apretando el cinturón en las primera fases del accidente o incluso antes de que ocurra) y cinturones de absorción (adsorben gradualmente la energía de deceleración), lo que evita la compresión del pecho.

Un elemento clave para operar los sistemas de producción es que se requiere que los empleados posean conocimientos, con una característica indispensable: ser

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

multifuncionales, competentes, flexibles y orientados a la mejora constante. Es en este aspecto donde la planeación estratégica que ha servido de referencia para realizar el diagnóstico de las empresa AUDIOAUTO S.A. se puede afirmar que para emprender planes de acción que permita lograr la ventaja competitiva sobre los competidores actuales del mercado, es necesario contar con tecnología automotriz que permita estandarizar proceso, infraestructura que se acople a las nuevas necesidades y elaborar presupuestos que avizoren los desembolsos del nuevo plan de acción de manera que puedan combinarse tanto el esfuerzo que componen trabajadores con los conocimientos y orientación hacia el servicio al cliente.

### **CONCLUSIONES**

De acuerdo con la tabla elaborada para la empresa AUDIOAUTO S.A. maneja una tendencia ligada al consumo, tratando de mejorar sus productos, sin un control presupuestario que garantice que el modelo de negocios este orientado al servicio al cliente y fomente la participación del mercado en el segmento al cual apunta, por ello es necesario comprometer a la organización que realice una planeación estratégica, para que la organización incursione en el ámbito de la administración moderna, que produzca mayores resultados de los actuales.

La falta de una planeación ligada a la estrategia, evita que la organización pueda identificar las variables que contribuyan a alcanzar la mejora continua del equipo de trabajo, se logre crear un plan de renovación de activos y se caiga en el error de impulsar a la organización a la rutina del personal y cree un falso escenario de

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

beneficios que a la larga puedan ayudar al desarrollo, pero que se sienten amenazados por la competencia que puedan influir los competidores del mercado.

La competencia es una variable, que en el mundo actual las empresas tratan de incurrir, a fin de lograr un desarrollo exponencial de sus beneficios, suprimiendo aquellos temas de incompatibilidad con las necesidades del mercado y estén en constante evolución tanto en medios de producción como en el mejoramiento de conocimiento de su equipo de trabajo.

Las pequeñas empresas tienen la particularidad de centrarse en el desarrollo de su modelo de negocios, para que sus productos sean posicionados en el mercado, desatendiendo el proceso de retroalimentación que fomente pilares suficientemente fuertes que permita a la empresa formar una ventaja competitiva que haga frente a las estrategias que propicien los ofertantes.

Por el afán de disminuir los procesos de control sobre la inversión y captar al mercado, los esquemas de trabajo tienen a limitarse al recibir cierto número de clientes, originando demoras en el servicio, falta de activos para el trabajo, y servicios adicionales para comprometer al cliente con los servicios de la compañía.

La variación de las necesidades de los consumidores y la tención de la demanda del mercado, puede generar un ambiente cambiante, que requiere nuevas estrategias, mejor organización ya que las empresas pueden existir en estos momentos, pero no hay garantías que se sigan manteniendo en el futuro.

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

La competitividad se basa en diferentes etapas propuesta en el presente trabajo donde el enfoque se plantea en el mercado, la estrategia al consumidor, la tecnología en el recurso, la innovación en procesos, el capital humano que se cuente como equipo de trabajo y la investigación en nuevas técnicas de servicio; ayuda a los administradores a contar con planes de contingencia e identificar lugares desatendidos cuando los resultados obtenidos no son los previstos en el mercado.

Por lo tanto, basados en el concepto de competitividad, y buscar mayores oportunidades, es necesario tratar con más detalle los siguientes puntos:

- **Enfoque.-** Donde la empresa tiene definido sus objetivos, misión, visión, metas y segmento de mercado a donde apuntar sus productos y servicios, pero carece de retroalimentación en sus procesos, convirtiendo su planeación en una variable de alcance de corto plazo, los objetivos en el mejor de los escenarios alcanzan al mediano plazo y solo se centra en tratar de expandirse a otros lugares de venta bajo el mismo sector. El recurso humano no está capacitado con el compromiso de servicio al cliente, y este desconocimiento hace que no se establezca una compatibilidad con las necesidades del consumidor, fomentando que aumente la rotación de personal, quejas en los clientes, disminución de participación del mercado.
- **Planeación estratégica.-** la organización centra su atención en procesos operativos, problemas departamentales y no crean planes de acción en beneficio de las necesidades de los clientes, ni un estudio que contribuya a crear un plan

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

de inversión que permita disponer a la compañía de nuevas tecnologías para lograr más efectividad en su venta.

- **Capital humano.-** Existe la ausencia de programas de seguridad y salud para los empleados, pero las normas estipuladas por la gerencia y reglamentos para el buen cuidado del trabajador en su jornada laboral se encuentran identificadas. Por otro lado los procesos de prevención para los empleados se llevan con normalidad en caso de riesgos, pero de manera individual.
- **Tecnología.-** El avance en innovación de servicios y productos en la empresa es limitado por la ausencia de procesos y activos que digitalicen documentos llevados a cabo en años anteriores, creando el riesgo de mantener sus efectos en la mente de los empleados y pérdida de la experiencia del negocio, que impide que se utilice por los nuevos gestores en caso de renuncia por alguno de los colaboradores de la empresa.
- **Investigación y desarrollo.-** La empresa caso de estudio se esfuerza por tener procesos de investigación y desarrollo sostenible a diferencia de sus competidores que solo lo hacen por períodos considerándose fuertes a su manera de ver las estrategias pero no sostenibles como la empresa AUDIOAUTO S.A.
- **Responsabilidad Social Empresarial.-** De las tres empresas solo dos, incluida la empresa caso de estudio ejecuta planes con visión de RSE, lo que garantiza que los procesos incluyen preocupación por las variables que incluyen la RSE, no se

## **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.**

**José Granizo - Rojas**

las ha evaluado a su totalidad, pero se pudo observar que si tienen conciencia del tema.

La falta de una herramienta que digitalice los procesos de la empresa, impide que los reportes de evaluación financiera contribuyan como experiencia para la elaboración de un plan estratégico y la óptima utilización de los recursos. La ausencia de procesos efectivos de comunicación de las necesidades de los consumidores con el proceso de elaboración del producto y prestación del servicio, evitan que exista una consolidación en relaciones comerciales con el mercado, tampoco se evalúa la calidad del servicio ofrecido en cada proceso de venta a fin de identificar si los objetivos trazados por la gerencia se están cumpliendo al satisfacer el mercado. Así mismo, en los procesos de soporte, como tecnología, innovación, capital humano, investigación y desarrollo no son tan sólidos, es decir, no existe una cultura de planeación estratégica que refuerce la competitividad de las empresas en el sector automotriz en la ciudad de Guayaquil.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- López, A. (2005). *Administración estratégica*. India: Mc GrawHill.
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems. *Technovation*, 14-15.
- Valencia, J.R. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México DF: Thomson.
- De la Cruz, I. & Morales J. . (2006). *Desarrollo de competencias en la Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa*. México : Congreso Internacional de Contaduría y Administración.
- Torres, M.G. (2006). *Manual de planeación estratégica*. Panorama Editorial.
- Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2007). *Administración estratégica* . México: McGraw Hill.
- Zeballos, E. (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. San José, Costa Rica: FUNDES.
- Camacho, R. (2008). *¿Que es un proceso? Definición y elementos, discusiones sobre servicios*. Lima.
- World Economic Forum. (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Geneva: World Economic Forum.
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad y Productividad*. México D.F.: McGraw Hill.
- INEC. (2010). *Establecimientos económicos dedicados a la actividad de comercio automotriz*. Guayaquil: INEC.

## ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: AUDIOAUTO S.A.

**José Granizo - Rojas**

James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. (2010).

*Administración*. USA: Pearson Education.

Leonard D. Goodstein, Noland y Pfeiffer. (2010). *Planeación Estratégica Aplicada*. .

Bogotá: McGraw Hill.

Santillán. (2010). *Competitividad de las micro y pequeñas empresas*. México D.F.:

UNAM.

CEPAL. (2011). *Manual de Planeación estratégica*. Caribe: Instituto Latinoamericano

y del Caribe de Planeación Económica y Social (ILPES).

SIS. (2012). *International Research*. New York: American Business Journal.

Valhondo, J. (2013). *Dirección de Operaciones*. Cataluña: Universidad Politécnica de

Cataluña.

PRO ECUADOR. (2013). *Análisis de sector automotriz*. Guayaquil: Dirección de

Inteligencia Comercial e Inversiones.

DELOITTE. (14 de febrero de 2014). *Estudios y perspectivas del mercado automotor*.

Obtenido de [http://www.deloitte.com/view/es\\_EC/ec/perspectivas/estudios](http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios)

OICA. (10 de marzo de 2014). *International Organization of Motor Vehicle*

*Manufacturers*. Obtenido de <http://oica.net/category/safety/>

OICA. (11 de marzo de 2014). *OICA*. Obtenido de

<http://www.oica.net/category/safety/safety-belts/>

Granizo, J. (2014). *Resultado comparativo de las empresas competidoras con respecto*

*a la empresa caso de estudio*. Guayaquil.