



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1187>

Ciencias económicas y empresariales
Artículo de investigación

*Estrategias empresariales de comercio exterior adaptadas para la industria
automotriz de la Provincia de Tungurahua - Ecuador*

*Foreign trade business strategies adapted for the automotive industry in
Tungurahua Province - Ecuador*

*Estratégias de negócios de comércio exterior adaptadas para a indústria
automotiva da província de Tungurahua - Equador*

Santiago Guillermo Fierro-Altamirano ^I
sfierro@pucesa.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-58484683>

César Andrés Guerrero-Velástegui ^{II}
ca.guerrero@uta.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8482-7205>

Julio César Zurita-Altamirano ^{III}
jzurita@pucesa.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0591-7371>

***Recibido:** 29 de enero de 2020 ***Aceptado:** 28 de febrero de 2020 * **Publicado:** 16 de abril de 2020

- I. Magíster en Relaciones Internacionales con Mención en Negociaciones Internacionales y Manejo de Conflictos, Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas Mención Negocios Internacionales, Docente Investigador, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, Ambato, Ecuador.
- II. Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación, Ingeniero de Empresas, Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador, Docente Investigador, Director Académico Administrativo de Posgrado, Responsable Prácticas Preprofesionales, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- III. Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación, Ingeniero Comercial con Mención en Marketing, Docente Investigador, Coordinador de la Oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación Interinstitucional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, Ambato, Ecuador.

Resumen

El presente trabajo busca determinar las estrategias de internacionalización que los directivos del sector automotriz de la provincia de Tungurahua deben manejar, así también como las distintas políticas gubernamentales que se han empleado y que se las pueda complementar para lograr un mayor crecimiento y desarrollo de la industria automotriz. El sector automotriz de la provincia de Tungurahua debe implementar estrategias con visión, para competir internacionalmente potenciando el desarrollo económico en base de experiencias utilizadas por industrias de mercados internacionales que se han convertido en un motor económico para esos países, brindando productos de calidad a nivel mundial. Para lo cual es necesario lograr altos niveles de productividad y competitividad, mejorando el desarrollo económico del país y el bienestar de las personas, con la finalidad de afrontar la competencia internacional con la correcta implementación de tecnología e innovación, así como el uso responsable de los recursos naturales y talento humano. El objetivo es proponer un número de estrategias para sector automotriz, con el fin de aumentar la dinámica empresarial, desarrollo tecnológico y económico, incentivar la innovación con el objetivo de estar listos para lograr enfrentar a la competencia internacional, aprovechando efectivamente todos los recursos al alcance de las empresas.

Palabras claves: Industria; innovación; estrategias; competitividad.

Abstract

The present work seeks to determine the internationalization strategies that the managers of the automotive sector of the province of Tungurahua must handle, as well as the different political policies that have been used and that can be complemented to achieve greater growth and development of the automotive industry. The automotive sector of the province of Tungurahua must implement strategies with a vision, to compete internationally, promoting economic development based on experiences used by international market industries that have become an economic engine for these countries, providing quality products worldwide. For which it is necessary to achieve high levels of productivity and competitiveness, improving the economic development of the country and the well-being of people, in order to face international competition with the correct implementation of technology and innovation, as well as the responsible use of natural resources and human talent. The objective is to propose a number of strategies for the

automotive sector, in order to increase business dynamics, technological and economic development, the incentive of innovation with the aim of being ready to face international competition, taking advantage of all the resources available to companies.

Keywords: Industry; innovation; strategies; competitiveness.

Resumo

O presente trabalho procura determinar as estratégias de internacionalização que os gerentes do setor automotivo da província de Tungurahua devem gerenciar, bem como as diferentes políticas políticas que foram utilizadas e que podem ser complementadas para alcançar maior crescimento e desenvolvimento da indústria automotiva. O setor automotivo da província de Tungurahua deve implementar estratégias com a visão de competir internacionalmente, promovendo o desenvolvimento econômico com base nas experiências utilizadas pelas indústrias do mercado internacional que se tornaram um motor econômico para esses países, fornecendo produtos de qualidade em todo o mundo. Para o qual é necessário alcançar altos níveis de produtividade e competitividade, melhorando o desenvolvimento econômico do país e o bem-estar das pessoas, a fim de enfrentar a concorrência internacional com a correta implementação de tecnologia e inovação, bem como o uso responsável de recursos naturais e talento humano. O objetivo é propor uma série de estratégias para o setor automotivo, a fim de aumentar a dinâmica dos negócios, o desenvolvimento tecnológico e econômico, o incentivo à inovação com o objetivo de estar pronto para enfrentar a concorrência internacional, aproveitando todas as vantagens. os recursos disponíveis para as empresas.

Palavras-chave: Indústria; inovação; estratégias; competitividade.

Introducción

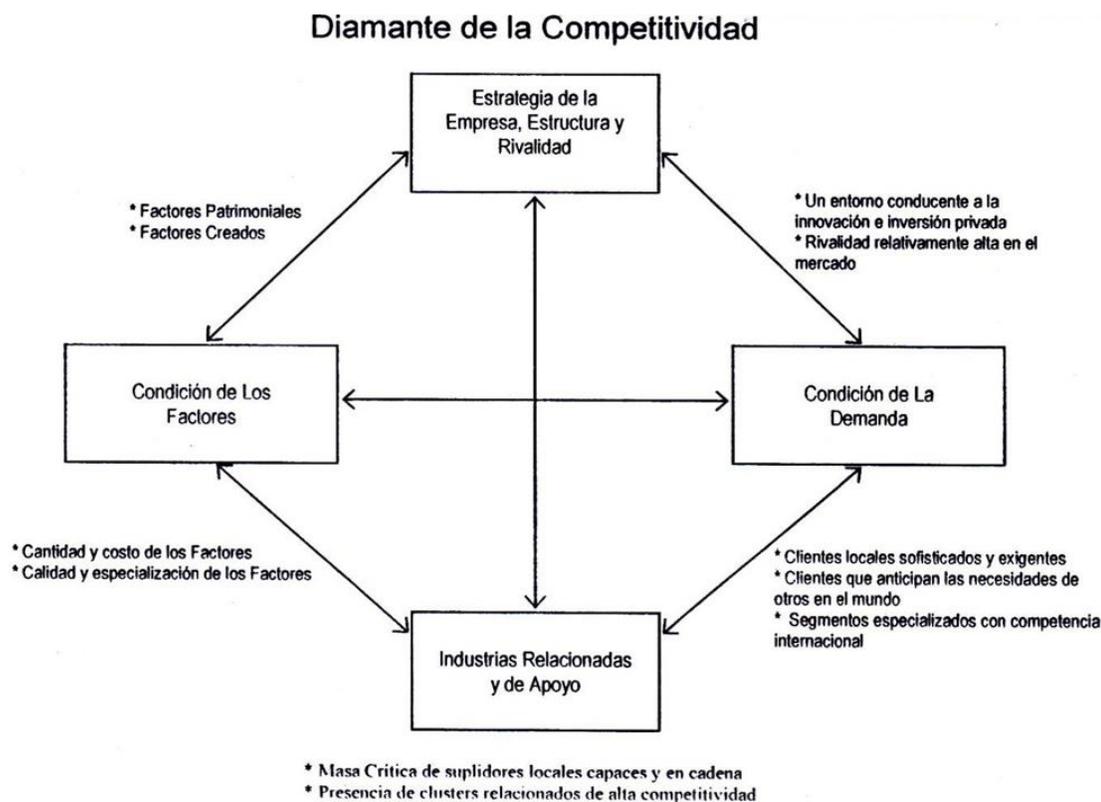
La siguiente investigación permitirá al lector/a obtener una amplia y desarrollada visión respecto a la industria automotriz de la provincia de Tungurahua para posteriormente permitir realizar un análisis de la competencia internacional y los factores de éxito que influyen en varias industrias en otros países, viendo sus ventajas así como sus beneficios de las acciones tomadas, para finalmente revisar algunas políticas de gobierno y empresariales aplicables al desarrollo industrial de la provincia de Tungurahua y determina estrategias que pueden beneficiar al sector. Sin quitarle su

debida importancia al desarrollo e implementación de estrategias y políticas industriales para lograr un crecimiento en la industria automotriz dentro de la provincia de Tungurahua, generar un desarrollo completo paralelamente a las exigencias del mercado actual y desarrollando alianzas estratégicas entre las empresas fabricantes de automóviles. Como parte de la mejora continua que buscar el desarrollo de nuevos desafíos para la industria automotriz se encuentra el de lograr una fusión por parte del Gobierno y empresarios, con el propósito de crear relaciones que permitan a las empresas del sector automotriz participar en proyectos, permitiendo a las empresas mejorar su cadena de valor con estrategias de diferenciación de marca, diversidad operativa y reducción de costos, facilitando así el acceso a nuevos mercados. La actual estructura del sistema económico mundial ha ayudado al incremento del desarrollo de la industria automotriz, colocándolo como un cimiento importante para el crecimiento económico de los países acompañado de un gran desarrollo tecnológico, obligando a los países a adaptarse y a las empresas a buscar y desarrollar nuevas estrategias que permitan incrementar su competitividad y su influencia en el mercado mundial. Fue Raúl Prebisch, que en el año de 1959, propuso un nuevo modelo de desarrollo económico, el mismo que más tarde se conocería como industrialización por sustitución de importaciones, lo que por consecuencia dio que la región sudamericana crezca rápidamente, empezando por la aparición de nuevas industrias y se reconstruya un rol fundamental en la economía mundial, este crecimiento dio como resultado la especialización industrial. (CEPAL, 2001)

Fundamento Teórico

Actualmente las industrias necesitan desarrollar estrategias que les permitan lograr una competitividad internacional, además de elaborar planes con el objetivo de satisfacer las necesidades económicas a través de actividades comerciales y la posterior inserción en mercados extranjeros, con el desarrollo de nuevas ideas, desarrollando una innovación continua a través de cada uno de sus productos, realizando reformas en su cadena de producción, mejorando su tecnología constantemente, dinamizando la economía, basándose en las necesidades reales de la industria actual de esa forma aprovechar todos los recursos a su alcance, para conseguir ventaja competitiva. Parte del desarrollo mundial se fundamenta en el intercambio de bienes y servicios como factor principal del crecimiento económico, político, tecnológico y social de muchos países, las sociedades han buscado promover una lucha por acaparar mercados en el extranjero, dicho así

la competitividad ha sido un pilar fundamental en el proceso de la globalización. Las industrias de los países que cuentan con economías en vías de desarrollo deben analizar las estrategias que permitan mejorar los procesos de su cadena de producción, para lograr posicionarse localmente e ingresar en el mercado internacional. Según el libro La Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter menciona cómo está conformada la empresa en el medio y las distintas interrelaciones que puede tener, ya sea con empresas, proveedores, consumidores, y con el mercado en general, a esta relación se la denominó como el Diamante Competitivo. Aplicando el Diamante de Porter a las empresas automotrices de la provincia de Tungurahua, se puede llegar a las siguientes determinantes:



Como parte de las actividades para afrontar la competencia proveniente de empresas internacionales, las empresas ecuatorianas han realizado una reorganización en lo que compete a la organización interna, tecnología e infraestructura acompañado de una constante innovación

brindando de esa forma un valor agregado y produciendo bajo normas de calidad previamente establecidas. Tanto el Gobierno Nacional como los gobiernos seccionales son imprescindibles pues impulsan programas de desarrollo, estos dos últimos ya antes mencionados son los encargados de establecer normas y leyes para el funcionamiento efectivo de las empresas así como también el de las industrias, las políticas tributarias, las políticas comerciales, las políticas industriales, políticas de inversión nacional e internacional, así como, la creación de centros de investigación y planificación para impulsan al desarrollo de las empresas o industrias de la Provincia de Tungurahua. La ventaja competitiva llega como resultado de la presencia de estos factores que aplicados de la forma correcta pueden favorecer al crecimiento, como al desarrollo competitivo y también a la especialización e innovación de la industria automotriz y de los demás sectores industriales de la región. Conforme a la actual condición de la demanda las empresas comúnmente tienden a brindar productos y servicios de calidad con un alto valor agregado, haciendo buen uso de la tecnología para satisfacer los gustos y las preferencias de los consumidores, así como también una constante innovación para mejorar la calidad que viene a ser a la larga la mejor manera de afrontar a la competencia. La industria automotriz de la Provincia de Tungurahua debe empezar a realizar nuevas actividades para lograr captar a nuevos y potenciales clientes, realizar ferias informativas con los nuevos servicios, los nuevos productos y las innovaciones realizadas por las empresas. Involucrarse con las actuales tendencias del mercado como productos amigables con el medio ambiente, que cumplan normas ambientales sin dejar de lado las normas de calidad. Las industrias relacionadas y de apoyo en el caso de la industria automotriz son los proveedores de insumos y materia prima, dichos proveedores tienen que ser especializados en la industria para mejorar el desarrollo productivo de las empresas como de la región. Entre las principales industrias relacionadas y de complemento son: la industria del comercio, del metal, el turismo, el transporte de personas y mercaderías. El gran apoyo brindado por el Gobierno con la apertura de centros de investigación y desarrollo, instituciones que se dediquen a la mejora de la industria automotriz en la Provincia de Tungurahua. Los directivos de las diferentes empresas automotrices tienen la firme responsabilidad de impulsar el desarrollo de su talento humano para todos los niveles facilitando el acceso a programas de especialización, de esta se puede lograr la productividad requerida alcanzando así altos niveles de competitividad. Así mismo se debe mejorar en lo que respecta a la infraestructura física y la infraestructura empresarial, mejorar la gestión empresarial, mejorar la

calidad del producto, manejar una mejor información sobre todo lo que respecta a la industria automotriz.

El desarrollo económico y crecimiento industrial no surgen inmediatamente, se requiere implementar varias herramientas y estrategias para mejorar la industria, los cuatro elementos del diamante competitivo de Michael Porter son una de las herramientas que aplicadas de manera correcta sirven de gran aporte para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas e industrias. La industria automotriz está inmersa dentro del sector de la metalmecánica, que constituye un pilar importante en la cadena productiva de la Provincia de Tungurahua por su alto valor agregado, herramientas tecnológicas y su fusión con diversos sectores industriales. Esta industria en especial es de gran apoyo en el desarrollo de proyectos estratégicos para el país, también es una industria generadora de empleo que demanda una mano de obra bien calificada. Uno de los desafíos principales a la que se enfrenta la industria automotriz es el de lidiar con la competencia extranjera, para esto la industria automotriz de la provincia de Tungurahua debe mejorar su competitividad y productividad generando valor agregado que supere al valor agregado que ofrece la competencia extranjera para así poder posesionarse en el mercado nacional y buscar el mercado internacional.

Según datos de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías en Tungurahua funcionan un total de 41 empresas que están homologadas en la industria carrocera y que se dedican a la fabricación de carrocerías, de las cuales el 44% de estas empresas se maneja bajo la figura jurídica de personas naturales, el 15% son compañías limitadas, el 12% son sociedades anónimas, el 22% son talleres artesanales y el 7% son compañías de hecho como se puede visualizar a continuación.



Fuente: Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías

Dentro de los aspectos importantes de la industria automotriz de la provincia de Tungurahua es la generación de empleo, ya que en esta industria trabajan directamente alrededor de 1.538 personas entre trabajadores permanentes y unas 834 personas indirectamente como se observa a continuación.



Tabla 2 - Personas empleadas

Fuente: Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías

La producción industrial automotriz de la provincia de Tungurahua cubre el 65% del mercado nacional, con una producción mensual de 127 unidades, de las cuales 62 unidades están destinadas al servicio urbano, 45 unidades son para el servicio interprovincial, 8 unidades para el turismo y 12 unidades para el servicio escolar.

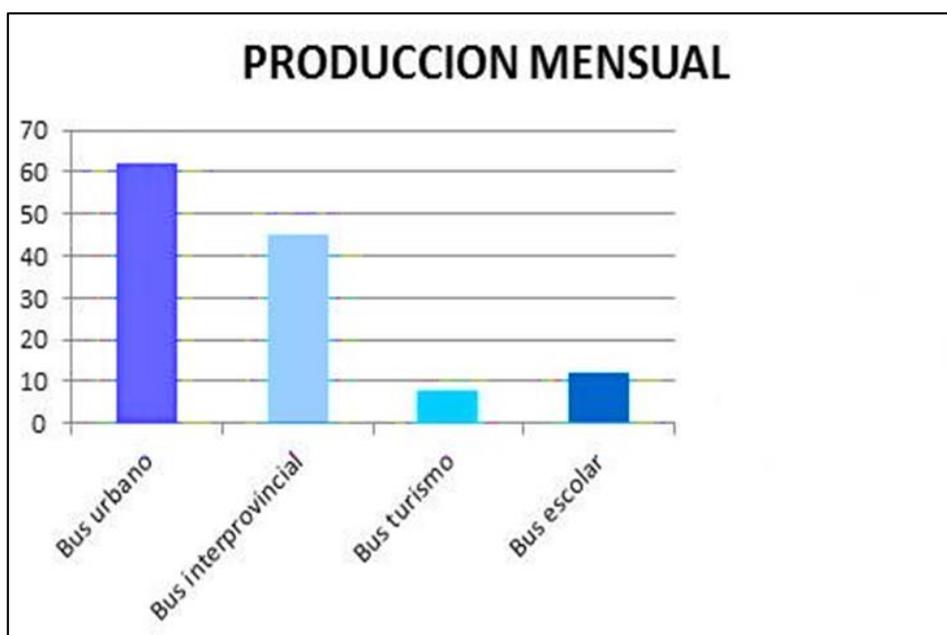


Tabla 3 - Producción Mensual

Fuente: Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías

Según la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana las importaciones de buses ya terminados han sido en menor cantidad que las importaciones de chasis para la fabricación de buses, los meses de enero, marzo, octubre y noviembre son los meses que presentan mayor número de importaciones de chasis, mientras que los meses que mayor importación de buses presentaron fueron abril, mayo, octubre y diciembre.

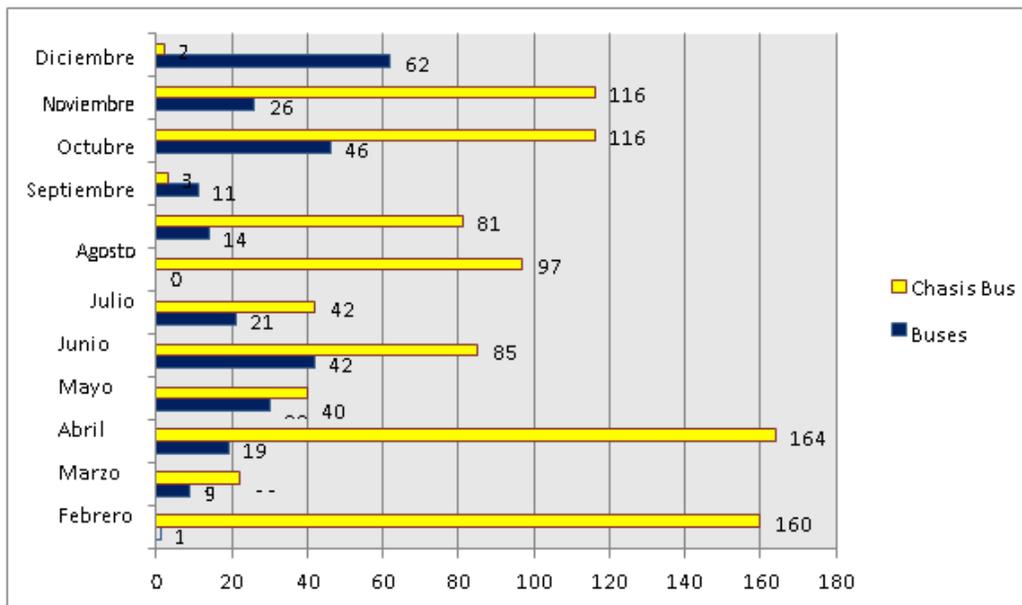


Tabla 4 - Importaciones de Buses y Chasis de bus
 Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

Las cadenas productivas de las industriales se las debe tener en cuenta como una perspectiva de globalización y desarrollo de los países en la economía mundial, por su dinámica en la inversión extranjera directa en el capital humano, en los recursos financieros y por supuesto en la modernización de los productos. “En las últimas décadas del siglo XX la globalización se ha convertido en el nuevo y rimbombante término para caracterizar a la economía internacional” (Gereffi, 1994)

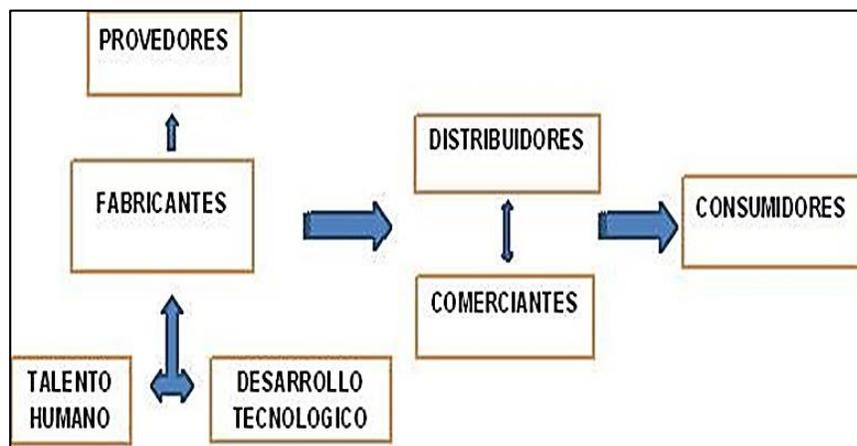


Ilustración 2 - Cadena Productiva Local
Fuente: Gary Commodity chains and global capitalism, 1994

La cadena de valor de la industria automotriz de la provincia de Tungurahua, es generadora de mano de obra directa e indirecta, teniendo gran cantidad de proveedores de sus autopartes, pequeñas empresas y artesanos que son importantes para el producto final como se lo describe en el siguiente gráfico.

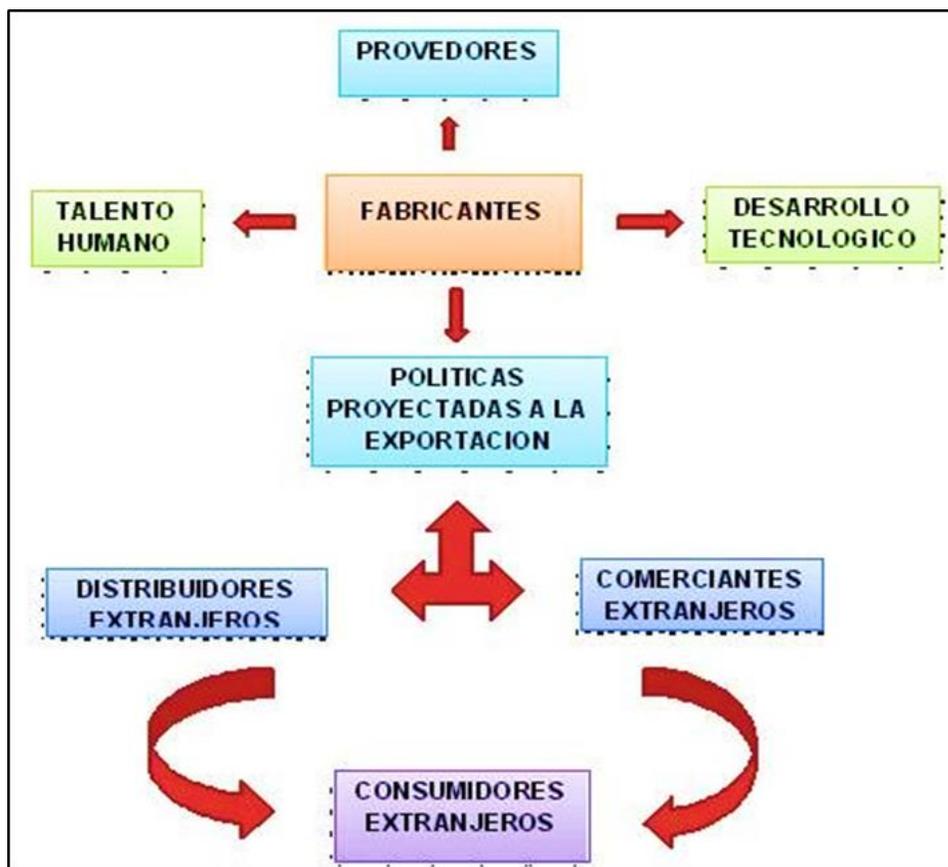


Ilustración 3 - Cadena productiva con mira a la internacionalización
Fuente: Gary Commodity chains and global capitalism, 1994

La cadena de valor de la industria automotriz de la provincia de Tungurahua de basa básicamente en:

- a) Transformación y fabricación de los materiales metálicos elementales con los cuales se producirán las diversas piezas y componentes.
- b) Ensamblaje y montaje de las unidades.

- c) Fabricación de los componentes internos, paneles de control, equipos eléctricos y otras partes que serán instaladas a las unidades.

Lo que en la actualidad necesita la industria automotriz de la provincia de Tungurahua es dar un valor agregado a su producto o servicio, diseñar un producto/servicio diferenciador, lograr crear una cadena de producción con una industrialización establecida en el reemplazo de importaciones, y no solo generando como resultado una industria sólida sino también integrando a todos los distintos actores de la industria. Las empresas automotrices de la provincia de Tungurahua para diseñar un producto diferenciador tienen que integrar una planificación estratégica de diferenciación que les permita promocionar su producto hacia sus distintos clientes, el producto diferenciado se lo va a lograr conseguir por medio de la innovación acompañado de componentes tecnológicos como Wi-Fi en sus unidades, audio independiente entre los asientos de los pasajeros, mejorando el diseño y estilo, otorgando confiabilidad en el producto para que los clientes se sientan atraídos por ese producto/servicio, de igual forma teniendo un equipo de personas que asesoren a los clientes en qué tipo de producto sería más conveniente de acuerdo a sus necesidades y gustos. Analizando los componentes e insumos que se necesita para fabricar un automóvil se puede notar que la materia prima como el acero y las láminas con revestimiento de aluminio eran importadas y posteriormente transformadas por empresas como Andec, Adelca, Centro Acero S.A y Ambatol, aumentando así el precio para la fabricación de automóviles, sin embargo desde el 2014 empresas como Andec y Adelca ha reemplazado importaciones de materia prima para producir sus insumos (acero, láminas de aluminio, barras de acero reforzadas), según Diego Romo, gerente de materia prima de Andec, esto se logró a través de la modernización en los procesos de chatarrización, lo que ha generado un ahorro a los fabricantes de carrocerías a la hora de adquirir sus distintos insumos. La inversión en desarrollo e investigación para promover el diseño deben verse reflejadas en la seguridad y confianza que se brinda al producto final, las innovaciones tecnológicas y el confort de la industria automotriz y de sus productos. Se debe trabajar arduamente para desarrollar técnicas y utilizar la tecnología para establecer el uso de combustibles amigables con la naturaleza, como la energía solar, energía eléctrica siempre manejando una política de compromiso y respeto por el cuidado del medio ambiente. América latina han estado en una persistente búsqueda de nuevas formas de adaptarse e integrarse para enfrentar los desafíos económicos que se presentan, siempre buscando la integración interregional con distintos tipos de acuerdos como tratados

multilaterales, bilaterales o acuerdos de integración económica entre los distintos países de la región. Las políticas tomadas por los gobiernos buscan generar beneficios en las industrias y han estado en una lucha constante para lograr avances en negociaciones primordialmente en lo que concierne a la liberalización del comercio, buscando constantemente obtener beneficios en las relaciones comerciales. Los futuros desafíos económicos, implican cambios en la organización de la demanda de bienes por parte de las personas, en el modelo de distribución del ingreso y en los hábitos de consumo. Es una larga cadena de cambios interrelacionados entre sí, y que, guían a un incremento en el (PIB) producto interno bruto. El sector automotriz de la provincia de Tungurahua debe perfeccionar capacidades que le permita alcanzar estabilidad y desarrollo económico integrando de manera directa e indirecta a diversos actores sociales de desarrollo productivo. Para lo cual se requiere de todo un trabajo en conjunto entre los participantes para mejorar el desarrollo productivo como son: el gobierno central, gobiernos provinciales, universidades, institutos tecnológicos, centros de investigación y desarrollo técnico y el sector privado puede reforzar al avance de la industrialización del sector automotriz de Tungurahua, teniendo como principal objetivo el desarrollo positivo del sector automotriz. A lo largo de la historia el Ecuador se ha caracterizado por ser un país exportador de materia prima y un país importador de productos realizados con un elevado valor agregado, esto ha dado como resultado que el país se encuentre en una situación de intercambio desigual en el mercado internacional. El Gobierno Central y Gobierno Provincial son actores importantes dentro del desarrollo industrial, ya que se encargan de planificar y ejecutar las distintas políticas públicas y privadas que incentivan a la producción del país. Los diferentes encargados de la industria automotriz de la provincia de Tungurahua conjuntamente con el Gobierno Central y Provincial tienen que decretar condiciones y normativas aptas para el beneficio del crecimiento del sector automotriz. El Gobierno tiene que ofrecer estímulos a la industria del sector para el crecimiento económico con la creación de una política fiscal y de apoyo al crecimiento, con la reducción de impuestos, líneas de crédito y acceso al capital para la adquisición de insumos, programas de préstamos con financiamiento a largo plazo para nuevas instalaciones y maquinaria mejorando instintivamente la producción y posteriormente impulsando el desarrollo económico de la industria automotriz.

La política industrial coadyuvará a cambiar el patrón de especialización primario, extractivo exportador de la economía ecuatoriana hacia el fomento de actividades con ventajas comparativas

dinámicas, generadoras de mayor valor agregado, que propendan a la creación de empleo de calidad, impulsen encadenamientos productivos, desarrollen tecnología e innovación que eleven los niveles de productividad, competitividad sistémica y reactiven la demanda interna, procurando el cuidado del ambiente y el uso racional de los recursos naturales. (MIPRO, 2011-2013)

Los principios de la política industrial son:

1. Incremento de la productividad y competitividad sistémicas.
2. Agregación de valor.
3. Acumulación del conocimiento científico y tecnológico.
4. Ética empresarial.
5. Generación de empleo de calidad.
6. Sostenibilidad ambiental.
7. Diversificación.
8. Desarrollo local y territorial.
9. Equidad.
10. Democratización.
11. Participación de todos los sectores de la economía.
12. Generación de mayores encadenamientos productivos.
13. Inserción estratégica en el mercado internacional. (MIPRO, 2011-2013)

Con la apertura de centros de investigación para el desarrollo productivo se puede tener las siguientes ventajas y beneficios:

- Mejoras en la cadena de producción.
- Buena calidad de producto.
- Mejoras tecnológicas.
- Capacitación del Personal.

La política de desarrollo tecnológico tiene que ser una herramienta para incentivar la innovación en tecnología y la investigación, debe ser una estrategia como iniciativa para la mejora competitiva y la búsqueda de alcanzar un nivel óptimo en el mercado mundial. Beneficiar a la industria automotriz a través del desarrollo tecnológico e investigativo va a favorecer enormemente al

crecimiento de las empresas del sector siendo beneficioso para la economía del Ecuador. La política de desarrollo tecnológico debe formarse como una herramienta clave para mejorar la competitividad de las empresas.

Con la implementación de la política de desarrollo tecnológico no solamente se pretende incentivar a la mejora en tecnología, si no también, a la inversión para mejorar la infraestructura de esta manera potenciar el desarrollo industrial.

Las pymes necesitan mecanismos sencillos para acceder a mercados externos y a oportunidades de negocio en el extranjero, además para adquirir aptitudes que les permitan localizar posibles clientes o socios comerciales al iniciar actividades de internacionalización o entrar en un nuevo mercado. Por consiguiente, para las pymes resulta imprescindible investigar e invertir para adaptar sus productos y servicios, viajar para conocer in situ las características de los mercados, participar en ferias y producir material promocional para dar a conocer su oferta. Además, algunas empresas buscan apoyo para superar el proteccionismo comercial que encuentran en algunos mercados externos. (CEPAL, 2013)

Dentro de los principales objetivos de aplicar este tipo de política es salvaguardar e incentivar la producción de la industria local, además de la aplicación de políticas para el cuidado del medio ambiente brindando productos amigables con el mismo, transformando así la industria automotriz en una industria con una alta tasa de competitividad. Por otro lado la política de emprendimiento tiene que tener la capacidad para identificar y coordinar los recursos productivos que posee y usarlos para mejorar la competitividad, tener una variedad y mejoras en el diseño del producto, fomentar la cooperación entre las empresas cercanas a la industria ya sea en el ámbito tecnológico o en el del conocimiento, iniciar con una serie de ideas con el fin de mejorar a la industria en la provincia de Tungurahua. Tanto las Universidades como los Institutos y los demás sectores académicos son actores sociales de gran importancia para el desarrollo económico, ya que son los encargados de formar y preparar a las personas en el campo del talento humano. Por medio de las cuáles se puede implementar programas de intercambio de conocimiento, integración estudiantil para la investigación de nuevos productos/servicios y formas de producción, y la cooperación técnica enfocada al desarrollo productivo. La industria automotriz de Tungurahua debe establecer estrategias de cooperación con las instituciones educativas, de manera que exista una buena relación entre la actividad educativa y el crecimiento económico, ya que sabe que en las

instituciones educativas se crea el conocimiento, y éste, puede servir para la mejora y el posterior progreso de la industria, de esta cooperación entre universidad y empresa se puede obtener nuevas técnicas de diseño y uso de materiales, nueva tecnología, investigación de mercado, etc.

El sector privado sin lugar a duda es un actor fundamental para lograr el desarrollo económico en la industria, es el encargado directo del negocio, los empresarios tienen que ser generadores de estrategias que logren el beneficio competitivo. El sector privado debe manejarse con una normativa empresarial que les sea útil para el desarrollo productivo, debe buscar la manera de formar alianzas con el fin de mejorar la producción, participar en las cámaras industriales, cámaras de comercio para la creación de corporaciones de ayuda y organismos de control empresarial para tener un correcto registro de las empresas dedicadas y asociadas al sector automotriz de la provincia de Tungurahua.

Como consecuencia para alcanzar el desarrollo económico e industrial, la mejora en tecnología, infraestructura, innovación, creando ventajas competitivas con valor agregado en el producto final se necesita de:

- La integración de todos los involucrados en el desarrollo industrial.
- Conformación de políticas del Gobierno Central que incentiven la producción industrial.
- El desarrollo técnico investigativo por parte de las instituciones de educación superior.
- El fortalecimiento del sector privado con estrategias que logren beneficio competitivo.

Existen muchos factores que determinan el nivel de competitividad de la industria de un país, sin embargo, actualmente el Ecuador presenta un ambiente normativo favorable para impulsar el desarrollo industrial que debería ser aprovechado al máximo por las empresas. Para el análisis de las estrategias se ha utilizado como instrumento la matriz FODA, que se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación son: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas. El análisis de estos elementos permite conocer factores internos y externos que impulsan o impiden el desarrollo de las empresas automotrices, con el fin de lograr convertir a cada amenaza y debilidad en una fortaleza o una oportunidad para el crecimiento industrial en la provincia de Tungurahua.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia en la fabricación de carrocerías. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mano de obra calificada. ➤ Aplicación de normas de calidad INEN. ➤ Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura. ➤ Buena Organización de las Empresa. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sector Carrocero Asociado. ➤ Buena calidad del producto. ➤ Presencia en mercado por varios años. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena calidad de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fusión de empresas. ➤ Inserción en el mercado mundial. ➤ Desarrollo de Instituciones Gubernamentales para asistencia técnica. ➤ Manejo de buenas prácticas ambientales. ➤ Fusión con empresas extranjeras para la producción en el exterior.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiente infraestructura empresarial. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de tecnología de punta. ➤ Poca innovación del producto. ➤ Percepción negativa del consumidor por altos costos. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca investigación y desarrollo. ➤ Desconocimiento del mercado externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia desleal. ➤ Líneas de crédito reducidas. ➤ Falta de inversión extranjera. ➤ Carencia de Política de Gobierno que no favorece a la industria. ➤ Carencia de Política de Gobierno Provincial para favorecer al sector. ➤ Acuerdos Comerciales.

Tabla 5 - Análisis FODA

A partir de esta matriz se formulan estrategias que de acuerdo a las condiciones del entorno actual se pueden llevar a la práctica con el objetivo de alcanzar una alta competitividad de las empresas

automotrices, alcanzando estándares de calidad, con alta tecnología y valor agregado en sus productos/servicios.

Definición de estrategias a partir del Análisis DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Experiencia en la fabricación de carrocerías. 2 Mano de obra calificada 3 Aplicación de normas de calidad (INEN). 4 Aplicación de buenas prácticas de Manufactura. 5 Buena organización de las empresas. 6 Buena calidad del producto. 7 Conocimiento del mercado interno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Deficiente infraestructura empresarial. 2 Carencia de tecnología de punta. 3 Poca innovación del producto. 4 Percepción negativa del consumidor por altos costos. 5 Falta de valor agregado. 6 Poca investigación y desarrollo.
OPORTUNIDADES	OPCIONES FO	OPCIONES DO
<ol style="list-style-type: none"> 1 Presencia en el mercado por varios años. 2 Fusión entre las empresas. 3 Inserción en el mercado mundial. 4 Desarrollo de instituciones gubernamentales para asistencia técnica. 	Lograr fusiones entre las empresas. Trabajar con el uso de economías de escala.	Creación de centros de investigación y desarrollo. Asistencia técnica con el apoyo gubernamental.
AMENAZAS	OPCIONES FA	OPCIONES DA
<ol style="list-style-type: none"> 1 Competencia desleal. 2 Líneas de crédito reducidas. 3 Falta de inversión nacional y extranjera. 4 Carencia de políticas gubernamentales que favorezcan a la industria. 5 Falta de acuerdos comerciales. 6 Desconocimiento del mercado externo. 	Invertir en el desarrollo tecnológico. Fortalecer las instituciones para la formación de mano de obra calificada. Implementar centros para investigación e inclusión al mercado internacional.	Políticas de protección a la industria. Atraer la inversión nacional y extranjera. Apoyo gubernamental para fortalecer las líneas de crédito.

Tabla 6 - Estrategias a partir del análisis DAFO

Como estrategia para alcanzar las fusiones empresariales para una capacitación técnica, apoyo productivo, etc. Se consolide en empresas dinámicas para ganar dimensiones y aumentando la

participación en el mercado beneficiándose mutuamente del intercambio de información y no sean absorbidas ni opacadas por las grandes empresas multinacionales.

- Alcanzar sinergias (operativas o financieras) entre las empresas automotrices involucradas.
- Establecer políticas con que se van a manejar las empresas involucradas.
- Impulsar la creación y desarrollo de encadenamientos productivos.
- Mejorar la cadena productiva enfocándose en el desarrollo del sector.

Los responsables para realizar esta acción estratégica son los directivos de las empresas involucradas, ellos tienen que tomar la iniciativa para lograr una fusión entre las empresas de esta manera poder convertirse en una sola empresa sólida con una mejor capacidad y mayores posibilidades de crecer en la industria. Por la parte del Gobierno se tiene que establecer un marco legal óptimo para beneficiar la creación de estas fusiones empresariales.

Las empresas automotrices con el fin de alcanzar productividad es necesario invertir en la incorporación de nuevos equipos con tecnología de punta que contribuyan a facilitar y mejorar el trabajo, alcanzando mayor nivel de producción con calidad y expandiendo el abanico de posibilidades dentro del mercado de la provincia de Tungurahua.

Facilidades de crédito para el sector.

- Asesoramiento técnico para la adquisición de la maquinaria.
- Incentivar la innovación.
- Promover la transferencia tecnológica.
- Impulsar el uso eficiente de energías alternativas en los procesos productivos.

Invertir tecnología nueva, la adquisición de equipos y maquinaria con tecnología avanzada, de esta forma mejorando la calidad del producto y los tiempos utilizados para la elaboración de los mismos. La industria automotriz debe fomentar la inversión nacional y extranjera como una estrategia para incrementar la producción, mejorar la infraestructura y alcanzar un mayor desarrollo industrial e incrementar su participación en el mercado y buscar ampliar su nicho de mercado hacia el extranjero.

- El Gobierno Nacional tiene que establecer políticas transparentes, para atraer los capitales extranjeros impulsando las reformas legales e institucionales necesarias para el fortalecimiento del sector.
- Mejorar la cadena productiva y la infraestructura.
- Desarrollar el encadenamiento Productivo o la relación de largo plazo que deberían establecen las empresas automotrices con los inversionistas con el propósito de obtener beneficios conjuntos.
- Adopción de franquicias como forma de atraer la inversión extranjera.

El Gobierno Nacional creando un buen ambiente para invertir debe atraer capitales extranjeros, brindándoles las facilidades para el acceso sin muchos trámites burocráticos, aceptando la cooperación por parte de los directivos. Por parte de los empresarios de igual manera tienen que brindar una mejor apertura a la información para poder ayudarlos en los puntos que tienen falencias. La implementación de políticas por parte del gobierno, así como de estrategias por parte de empresarios puede ser la alternativa correcta para lograr un mejor desarrollo industrial, crecimiento económico, teniendo mayor productividad y competitividad tanto para las empresas como para el país.

Conclusiones

- Es imprescindible implementar políticas públicas, además de impulsar las actividades económicas, debe fortalecer los ejes transversales como son: diferenciación de productos, diferenciación de mercado, mejoras en la producción e incrementar las exportaciones.
- Es de suma importancia la coordinación entre los actores del sector público y sector privado apoyando el cambio productivo para ampliar y mejorar el desarrollo de la industrial.
- La industria automotriz tiene que fortalecer su organización en base a las estrategias globales, considerando las ventajas comparativas y competitivas, generando mayor valor agregado, mejor concepción y diseño favoreciendo al crecimiento de la industria. La industria automotriz de Tungurahua necesita invertir en desarrollo e investigación.

- Esta industria debe invertir en el desarrollo de nueva tecnología para lograr mejoras en el tiempo de producción de sus productos de una manera más técnica, por otra parte invertir en la capacitación del talento humano, no solo la de los obreros en general sino también en niveles medios y altos involucrándose directamente con centros de desarrollo tecnológico y universidades para brindar este tipo de capacitaciones.
- La asociación entre las empresas de la industria automotriz de Tungurahua involucrando a pequeños, medianos y grandes empresarios trabajando conjuntamente para lograr una mejor competitividad y productividad, así como, el intercambio de conocimiento entre empresas.
- Con el diseño de políticas de comercio exterior, se busca proteger a la pequeña industria con el fin de motivar a los empresarios de la industria automotriz de Tungurahua a mejorar su competitividad y poder lidiar con la competencia internacional y pensar en un futuro ser parte del mercado mundial.
- Todos los sectores productivos necesitan de un marco económico estable, facilitar el acceso a líneas de crédito, sobre todo al largo plazo sería un apoyo fundamental para llegar a tener un desarrollo estable de la industria ecuatoriana.

Referencias

1. CEPAL. (2001). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Prebisch. Revista de la Cepal.
2. CEPAL. (2013). Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
3. Gereffi, G. (1994). Gary Commodity chains and global capitalism. Estados Unidos: Greenwood Publishing Group, Inc.
4. MIPRO. (2011-2013). Gobierno de Ecuador: Plan Estratégico Institucional 2011 – 2013. Ministerio de Industria y productividad.
5. Alvarez, A. T. (2016). Estrategia organizacional y la rentabilidad en empresas del sector automotriz de la Zona Central del Ecuador. Revista Eniac Pesquisa, 181-192.
6. Camara de industrias. (2009). El sector industrial del Ecuador. Estadísticas Económicas.

7. Sánchez, A. (2016). Tungurahua y su aporte al comercio exterior. Ambato: Bolentín de Coyuntura, 1(10), 4-6.
8. Senplades, S. (2013). Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito-Ecuador.
9. Versoza, L. (2017). Análisis de la restricción a las importaciones del sector automotriz en el Ecuador periodo 2010–2015 y su impacto en la economía. . INNOVA Research Journal, 2(2), 128-142.
10. Zambrano, A. (2017). Los impuestos tributarios de las importaciones de vehículos y su incidencia en la rentabilidad del sector automotriz. ULVR.

References

1. ECLAC. (2001). Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC): Prebisch. Cepal Magazine.
2. ECLAC. (2013). Policies for the insertion of micro, small and medium-sized enterprises in global value chains in Latin America. Economic Commission for Latin America and the Caribbean.
3. Gereffi, G. (1994). Gary Commodity chains and global capitalism. United States: Greenwood Publishing Group, Inc.
4. MIPRO. (2011-2013). Government of Ecuador: Institutional Strategic Plan 2011 - 2013. Ministry of Industry and productivity.
5. Alvarez, A. T. (2016). Organizational strategy and profitability in companies in the automotive sector of the Central Zone of Ecuador. Eniac Magazine Pesquisa, 181-192.
6. Chamber of industries. (2009). The industrial sector of Ecuador. Economic Statistics.
7. Sánchez, A. (2016). Tungurahua and its contribution to foreign trade. Ambato: Bolentín de Coyuntura, 1 (10), 4-6.
8. Senplades, S. (2013). National Development Plan / National Plan for Good Living 2013-2017. Quito, Ecuador.
9. Versoza, L. (2017). Analysis of the restriction on imports of the automotive sector in Ecuador period 2010–2015 and its impact on the economy. . INNOVA Research Journal, 2 (2), 128-142.

10. Zambrano, A. (2017). Tax taxes on vehicle imports and their impact on the profitability of the automotive sector. ULVR.

Referências

1. CEPAL. (2001) Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL): Prebisch. Revista Cepal.
2. CEPAL. (2013). Políticas para a inserção de micro, pequenas e médias empresas em cadeias globais de valor na América Latina. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe.
3. Gereffi, G. (1994). Cadeias de Gary Commodity e capitalismo global. Estados Unidos: Greenwood Publishing Group, Inc.
4. MIPRO. (2011-2013). Governo do Equador: Plano Estratégico Institucional 2011 - 2013. Ministério da Indústria e produtividade.
5. Alvarez, A.T. (2016). Estratégia organizacional e rentabilidade em empresas do setor automotivo da Zona Central do Equador. Revista Eniac Pesquisa, 181-192.
6. Câmara de indústrias. (2009). O setor industrial do Equador. Estatísticas Econômicas.
7. Sánchez, A. (2016). Tungurahua e sua contribuição para o comércio exterior. Ambato: Bolentín de Coyuntura, 1 (10), 4-6.
8. Senplades, S. (2013). Plano Nacional de Desenvolvimento / Plano Nacional para o Bom Viver 2013-2017. Quito, Equador.
9. Versoza, L. (2017). Análise da restrição às importações do setor automotivo no Equador no período 2010-2015 e seu impacto na economia. . Revista de Pesquisa INNOVA, 2 (2), 128-142.
10. Zambrano, A. (2017). Impostos sobre importações de veículos e seu impacto na rentabilidade do setor automotivo. ULVR.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.