PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE BALANCED SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOS NEOAUTO HYUNDAI EN LA CIUDAD DE QUITO

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

EVELYN NATALÍ SOLA ROMERO

DIRECTOR: ING. DAVID HIDALGO SOLÁ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, 2016

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr. David Hidalgo Sola

INFORMANTES

Cadena Paulina

Sola Fernando

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios por haberme bendecido todo este tiempo con la sabiduría para poder cumplir con mis metas, además que a mi madre quien me enseñado a ser una mujer de bien, además que ha inculcado valores como el respeto, la honestidad, esfuerzo y me ha entregado todo su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme guiado y entregado todas las bendiciones durante mi vida de manera que pueda alcanzar todas las metas que me he propuesto además que ha sabido darme la suficiente sabiduría para tomar las mejores decisiones.

A mi madre Ing. Mónica Romero por ser mi ejemplo a seguir y enseñarme el valor de la perseverancia y constancia, y con su amor ser mi apoyo incondicional y ejemplo de lucha y superación.

A mi hermano Erick Sola por ser mi apoyo y mi mano derecha en todo, a mis tías Dra. Juanita Romero y Msc. María Romero, quienes durante toda mi vida han sido mi apoyo incondicional, me han compartido su conocimiento y experiencias con mucho amor y dedicación, y han sido el pilar fundamental para que alcance mis sueños.

ÍNDICE

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA, 1

1.1. GENERALIDADES, 1
1.2. HISTORIA DE LA EMPRESA, 3
1.4. MODELOS Y PRODUCTOS COMERCIALIZADOS, 7
1.4.1.1. Características de los vehículos pesados, 7
1.4.2. Productos comercializados, 9
1.4.3. Análisis del ciclo de vida del transporte pesado, 13
1.4.4. Análisis de la competencia, 14
1.4.5. Matriz de perfil competitivo, 17
1.4.6. Análisis del producto estrella en la marca HYUNDAI, 20
1.4.7. Matriz Boston Consulting Group, 21
1.5. ESTRATEGIAS DE VENTA, 25
1.6. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER, 28
1.6.1. Rivalidad entre empresas competidoras, 29
1.6.2. Entrada potencial de nuevos competidores. 30
1.6.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos, 30
1.6.4. Poder de negociación de los proveedores, 31
1.6.5. Poder de negociación de los consumidores, 34
1.7. ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO, 35
1.7.1. Análisis Político, 35
1.7.2. Análisis Económico, 36
1.7.3. Análisis Social, Cultural, y demográfico, 41
1.7.4. Análisis Tecnológico, 45
1.8. ANÁLISIS INTERNO, 47
1.8.1. Infraestructura, 47
1.8.2. Recursos Humanos, 49
1.8.3. Marketing, 52
1.8.4. Financiero, 58
1.8.5. Procesos internos, 63
1.8.6. Clientes, 64

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CONCESIONARIO NEOAUTO HYUNDAI, 66

2.1. MISIÓN, 66
2.2. VISIÓN, 68

2.3. FILOSOFÍA DEL TRABAJO, 69
2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS, 71
2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS, 72
2.6. FODA, 74

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD- CASO NEOAUTO HYUNDAI, 75

3.1. DEFINICIÓN BALANCED SCORECARD, 75
3.2. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD, 76
3.2.1. Perspectiva Financiera, 76
3.2.3. Perspectiva de Procesos Internos, 78
3.2.4. Perspectiva de Crecimiento y Tecnología, 79
3.3. DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS, 80
3.4. MATRIZ FODA, 82
3.5. DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS, 84
3.6. ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA, 85
3.6.1. Clasificación de los temas estratégicos dentro de la perspectiva Balanced Scorecard, 86
3.6.2. Diseño del mapa estratégico en la empresa Neoauto Hyundai, 88
3.6.3. Definición de objetivos estratégicos, 90
3.6.4. Indicadores de gestión aplicados a la metodología Balanced Scorecard en la empresa Neoauto Hyundai, 92
3.7. TABLERO DE CONTROL, 96
3.8. PLAN DE ACCIÓN, 98
3.9. PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD, 100

4. VENTAJAS DEL USO DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA NEOAUTO HYUNDAI, 102

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 107

6. BIBLIOGRAFÍA, 109

7. ANEXOS, 111

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1.GENERALIDADES

A nivel mundial el transporte pesado es de gran importancia, es así que es importante resaltar que a través de la historia hay ido surgiendo los grandes y poderosos monumentos de la carretera, en primer lugar se puede resaltar algunos modelos representativos que trascendieron a través del tiempo, estos grandes vehículos son distintos a los automóviles y la razón es que han sido construidos como consecuencia de las diversas necesidades de las personas para poder transportarse. A fines del siglo XIX los vehículos generaron un gran impacto ya que empezaron a ser un artículo preferido por las clases sociales altas, por el contrario los camiones ya que estos fueron desarrollados con la finalidad de atender a las necesidades de sectores populares.

Antes de la Primera Guerra Mundial que se dio en el año de 1914,la sociedad no sabía del gran impacto y utilidad que tendría el nuevo invento desarrollado ni los beneficio que este daría para satisfacer necesidades de la sociedad , el transporte comercial en América, Europa y Asia era muy informal, en las calles únicamente se podía ver muy pocas unidades en circulación en las zonas mencionadas, ya que en esa época ya se tenía establecida una tendencia en el modelo de transportación el cual se trataba de carruajes tirados por caballos, trenes y barcos.

En el Ecuador la aparición de los primeros importadores y distribuidores de vehículos motorizados en las principales ciudades del país se remonta a inicios del siglo XX. El modelo de sustitución de importaciones al cual se acogió Ecuador, logró que en el país se puedan establecer industrias de ensamble automotriz en la región Sierra con el fin de que se pueda impulsar

> al desarrollo de las ciudades que se encontraban en la región, esto también gracias a la Ley que se dio el año de 1973 la cual fomentaba a la industria y protecciones arancelarias. (Arosemena, 1996)

Como se ha expresado en algunos foros empresariales y de organizaciones gremiales, en cuanto al sector automotriz ecuatoriano, éste se concibió gracias a la perspectiva de un gran mercado Subregional como es la Comunidad Andina de Naciones, conocida anteriormente como Grupo Andino.

> Este bloque se planteó como meta para el año1993 incursionar en el mundo industrial automotriz, en este año también ocurre un evento importante el cual trata de que se levanta la prohibición de importaciones en Ecuador, y se dio paso para que puedan ingresar al país una amplia variedad de automotores que crearon una fuerte competencia a la industria nacional, pero permitió así mismo, la posibilidad al Ecuador de exportar a Colombia y Venezuela. (Arosemena, 1996)

Gracias a los nuevos cambios que se daba en el país se logró que en el año 1970 la fábrica AYMESA abra sus puertas por primera vez siendo la pionera en la industria automotriz, el año de 1981 esta fábrica empieza a producir vehículos con carrocería metálica para que después de 12 años la fábrica produzca modelos de gran éxito de las marcas Suzuki, GM, Datsun, años después a partir del año 2011 la ensambladora incorpora a su ensamble la producción de camiones de la marca HYUNDAI. "Luego incursiono en el negocio del ensamble la compañía ÓMNIBUS BB TRANSPORTES S.A. a partir del 16 de octubre de 1975, siendo la ensambladora que más ha producido a lo largo de la década del 90 y hasta la actualidad. Otra compañía representativa que se introdujo en el sector fue MARESA, fundada en el año 1976 y que empezó sus operaciones en el año 1979". (Arosemena, 1996)

Además que la última planta ensambladora es COENANSA a cual inicio sus operaciones “en el año 1991 en la ciudad de Manta, eta empresa pertenecía al grupo Noboa, pero finalizo sus operaciones de ensamble en el año de 1997”. (Mayorga, 2010)

Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador indica que actualmente el sector comercial de camiones y tracto camiones atraviesa una situación muy difícil en lo que va del año 2015 ya que las ventas han caído hasta un 70% a comparación del 2014 gracias a las salvaguardias del 45% que el Gobierno determino en marzo del 2015 en la resolución 11, para este tipo de bienes importados, esta medida fue aprobada por el Consejo de Comercio Exterior para contrarrestar el déficit de la balanza comercial por la baja de precios del petróleo y apreciación del dólar, por lo que es una dura tarea para las empresas importadoras sobrellevar esta medida, para lo cual deberían establecer nuevas estrategias y metas a cumplir con la nueva demanda de clientes que existan.

1.2.HISTORIA DE LA EMPRESA

Neoauto S.A. fue fundado en Julio del año 2007 año en el cuál empieza su especialización en el área automotriz, esta se encuentra domiciliada en el cantón de Cuenca, provincia del Azuay, tiene por objeto social la compraventa, corretaje, administración, permuta, agenciamiento, explotación, lotización, parcelación, y

anticresis de inmuebles así como también la industrialización, transformación, producción, compraventa, importación, exportación, distribución, comercialización de toda clase de vehículos y maquinarias, repuestos, piezas y accesorios aplicables a todo tipo de automotores y maquinaria.

La concesión se da a través de un Contrato de Concesión el cuál expresa que el concesionario debe operar, explotar, organizar, gestionar los vehículos que da la marca Hyundai, para que una empresa en este caso NEOHYUNDAI S.A en representación venda sus vehículos en Ecuador.

Cuando NEOAUTO incursionó en el negocio de la comercialización contaba con cuatro sucursales, en las cuales laboraban cincuenta y tres personas, en la actualidad la empresa cuenta con 11 puntos de venta estratégicamente ubicados en las provincias de: Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Tungurahua, en cada una de estas provincias se busca mantener un crecimiento de ventas constante, disponer stock de modelos, garantizar al cliente stock de repuestos y accesorios, servicio de taller óptimo. Neoauto S.A. cuenta con talleres especializados en Quito, Santo Domingo y Ambato.

Neoauto camiones empieza sus operaciones desde octubre del año 2009 como un nuevo concesionario orientado al segmento de la línea pesados, con productos gama baja con el HD-65, HD-72, HD-78 y gama alta como el HD-120, HD-170, HD-260,

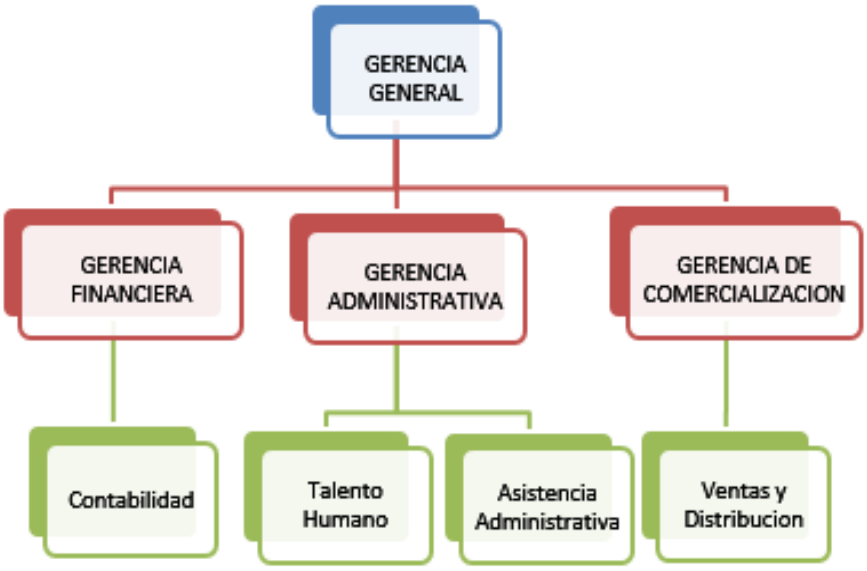
HD-270, HD-500 y el HD-1000, este concesionario se encontraba ubicado en la Av. Galo Plaza Lasso y Sabanilla donde desempeñaba sus operaciones, luego se traslada al sur de Quito, Av. Pedro Vicente Maldonado y Taura, donde se establece actualmente y desempeña sus operaciones en sus amplias instalaciones con la gama completa de vehículos pesados disponibles para todos sus clientes.

> El concesionario Neoauto-Hyundai tiene una gran oportunidad para comercializar vehículos Hyundai en la ciudad de Quito, actualmente el presupuesto de Neoauto para su red de concesionarios es de aproximadamente 384 unidades 58 pesados, de los cuáles el 68% corresponde a gama baja y el 32% a gama alta; en vehículos livianos el presupuesto es de 1800 unidades, en este sentido la propuesta para el año 2017 es, incrementar la venta de vehículos livianos y sobre todo camiones, de manera que se pueda tener una participación importante para concesionario dentro del presupuesto Neoauto, así como en el segmento de repuestos y autopartes de manera que se pueda optimizar el inventario, además de brindar todo el respaldo para el funcionamiento óptimo de los vehículo sin importar el paso de tiempo, el mejor servicio automotriz cumpliendo con todas las normas y estándares que impone el fabricante HYUNDAI en cuanto a infraestructura, herramientas y talento humano. (NEOAUTO D. F., 2015)

El precio promedio por venta de vehículos livianos y comerciales en el concesionario Neoauto-camiones es: Livianos $25.395, mientras que en vehículos pesados es de: $43.894. (NEOAUTO, 2015)

1.3.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ORGANIGRAMA EMPRESA NEOAUTO HYUNDAI - QUITO



Fuente: Neoauto 2015

Para poder tener un detalle sobre las actividades que realizan cada uno de los gerentes de sus áreas se llevó a cabo una ficha de observación esta fue realizada en la empresa con el permiso respectivo dado por el Gerente General el Sr. Juan Borrero Vega, quien permitió que se pueda observar como laboran cada uno de los representantes a la vez también poder conversar con cada uno de ellos para que explicar las actividades que realizan.

En el Anexo 1 se encuentra la ficha de observación en donde se encuentran detalladas las actividades, fortalezas y debilidades en las capacidades de cada gerente representante de área.

Actualmente la empresa tiene procesos y procedimientos estructurados por parte de la marca HYUNDAI en el Ecuador, pero estos no se los pone en práctica ya que son globales y no se acoge a las necesidades y funciones específicas que tiene el concesionario como tal, al momento la gerencia gestiona sus directrices en forma directa hacia sus colaboradores y basa sus decisiones fundamentalmente en el análisis de los estados financieros.

1.4.MODELOS Y PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

1.4.1.1.Características de los vehículos pesados

Los vehículos de transporte pesado constan de las siguientes clasificaciones:

a) Bienes Duraderos.- estos bienes son los tangibles que suelen sobrevivir al uso. Los ejemplos incluyen vehículos, refrigeradores, maquinas, herramientas y ropa.

b) Bienes de Comparación Uniformes.- son similares en calidad, pero diferentes en el precio. Por ejemplo, si el cliente quiere comprar un vehículo nuevo en su compra influyen factores como la tecnología, calidad y origen, estos serán más importantes que si se trata de una pequeña diferencia en el precio. Los que

ofertan bienes de comparación no uniformes deben tener un gran surtido para satisfacer los gustos de cada individuo y también tener vendedores bien entrenados capaces de proporcionar información y consejo al cliente.

c) Bienes de Especialidad.- son bienes de consumo que un grupo importante de compradores están dispuestos a adquirir ya que poseen alguna característica muy especial. Los compradores no suelen comparar los bienes de especialidad, no invierten en ello más que el tiempo suficiente para llegar a la tienda y llevarse el producto, para este tipo de tiendas no necesario estar en lugares especialmente cómodos, pero si es importante hacer conocer al consumidor el lugar donde se encuentran.

El vehículo pesado por destino de uso se clasifica en:

a) Equipo para carretera.- Este es un grupo muy importante y el más se encuentra en cambios continuos e innovación tanto en su proyecto como en tamaño de manera que se pueda mejorar la eficiencia y la durabilidad, además en este equipo se incluyen los camiones, los tracto camiones y remolques, semirremolques, camiones de volteo, y autobuses y vehículos para diversión. Como por ejemplo los camiones los cuales son propulsados por máquinas y llevan el peso de la carga sobre sus ruedas, los tracto camiones que sirven para llevar semirremolques, los remolques, los autobuses y vehículos.

1.4.2. Productos comercializados

Neoauto S.A, se dedica a la comercialización de vehículos a través de su punto de venta donde se exhiben toda la gama de modelos:

HD-65 4.5ton

	Cilindraje: 3907cc (4 cilindros) Potencia: 118 HP / 3200 RPM Trasmisión: 5 marchas delan + Rev. Capacidad de carga: 4.500Kg Motor: D4DB-D EURO II Turbo Intercooler; diesel. Chasis: Corto y Largo

Fuente: Neoauto S.A
Figura N° 1: HD-65 4.5ton

HD-78 5.5 ton

	Cilindraje: 3907cc (4 cilindros) Potencia: 138 HP / 2800 RPM Transmisión: 5 marchas delan + Rev. Capacidad de carga: 5500Kg Motor: D4DD CRDI EURO II Turbo Intercooler; diesel.

Fuente: Neoauto S.A
Figura N° 2: HD-78 5.5 ton

HD-170 12.3 ton

	Cilindraje: 11149cc (6 cilindros) Potencia: 286 HP / 2000 RPM Transmisión: 6 marchas delan + Rev. Capacidad de carga: 12360Kg / 8m³ Motor: D6AB-D EURO II Turbo Intercooler; diesel.

Fuente: Neoauto S.A
Figura N° 3: HD-170 12.3 ton

HD-260 21.8 ton

	Cilindraje: 12.920cc (6 cilindros) Potencia: 374 HP / 1900 RPM Transmisión: Manual, H160S2 * 5,10 velocidades sincronizadas + 2 reversas Capacidad de carga: 21.800Kg Motor: D6CA

Fuente: Neoauto S.A
Figura N° 4: HD-260 21.8 ton

HD-270 7m³

	Cilindraje: 12.920cc (6 cilindros) Potencia: 374 HP / 1900 RPM Transmisión: Manual, H160S2 * 5,10 velocidades sincronizadas + 2 reversas Capacidad de carga: 7m³ Motor: D6CA

Fuente: Neoauto S.A
Figura N° 5: HD-270 7m³

HD-1000

 , ,	Cilindraje: 12.920cc (6 cilindros) Potencia: 404 HP / 1900 RPM Transmisión: 16 marchas adelante + 2 reversas Capacidad de carga: 46.000Kg Motor: D6CA41 Euro II Turbo intercooler Eje delantero: 6.550 Kg. Eje posterior: 23.600 Kg. Aplicación: Tractocamión

Fuente: Neoauto S.A
Figura N° 6: HD-1000

COUNTY

	Cilindraje: 3.907cc (4 cilindros) Potencia: 138 HP / 2900 RPM Transmisión: 5 marchas adelante +1 reversas Capacidad de carga: 18,24,28 PRS Motor: D4DA Euro II Turbo intercooler

Fuente: Neoauto S.A
Figura N° 7: COUNTY.

1.4.3. Análisis del ciclo de vida del transporte pesado

TABLA N° 1

ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL TRANSPORTE PESADO

FACTOR	EMB.	CRE.	MAD.	ENVEJ.	JUSTIFICACIÓN
TASA DE CRECIM. DEL MERCADO		X			En nuestro país y principalmente en la ciudad de Quito el transporte terrestre ocupa un espacio muy importante dentro de la economía, el mantener un servicio de primer orden en la capital conlleva a tener productos actualizados tecnológicamente.
N° . DE PARTICIPANTES		X			Los bancos privadados tiene financiamiento para el transporte pesado pero con parámetros muy estrictos.
LÍNEA DE PRODUCTO		X			En cada marca la gama de productos es amplia de manera que se pueda satisfacer necesidades mediante tratos especiales por lo que es necesario reconocer cuáles son las oportunidades donde se puede reconocer una ventaja.
PARTIC. DEL MERCADO		X			Dentro del mercado los camiones y buses ocupan el 11,52% del mercado total.
FACILIDAD DE ENTRADA		X			El mercado de vehículos pesados tiene barreras de entrada sobre todo por ciertas marcas totalmente posicionadas en la mente del consumidor, las más fuertes incluso con créditos directos, mientras que otras como las chinas hacen esfuerzos por ingresar con precios bajos y con financiamiento restringido.
LEALTAD DE LOS CLIENTES		X			Mientras el producto ha ido creciendo y diversificándose ha podido ir desarrollando la lealtad de sus beneficiarios finales.
CONCLUSIÓN		X			El sector automotor pesado está en una etapa de crecimiento.

Elaborado por: Evelyn Sola

1.4.4. Análisis de la competencia

NEOAUTO Camiones - Hyundai cumple el reto de estar entre las empresas de mayor prestigio nacional, además de encontrarse en el cuarto puesto a nivel nacional con la venta de automóviles y camiones, en este último tiempo ha ido creciente gracias a su reciente modelo HD como producto estrella, pero también debe lidiar con la competencia, entre las principales empresas del sector están:

TABLA N° 2

ANÁLISIS EMPRESA TEOJAMA

NOMBRE	Teojama Comercial S.A
MERCADO	Nacional
UBICACIÓN	Av. Galo Plaza Lasso N47-137
PRODUCTOS	Camiones Hino Motors Modelos: Hino Serie 300, Hino Serie 500, Hino Serie 700
GAMA DE MODELOS	SI
TIPO DE CRÉDITO	Directo – Empresarial
TIEMPO DE CRÉDITO	36 meses
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Talleres, Repuestos, Consultas On line
TIEMPO EN LA INDUSTRIA	49 años

Elaborado por: Evelyn Sola

TABLA N° 3

ANÁLISIS MAVESA

NOMBRE	Maquinarias y vehiculos S.A
MERCADO	Nacional
UBICACIÓN	Panamericana Norte Km. 6.5
PRODUCTOS	Camiones Hino Motors Modelos: Hino Serie 300, Hino Serie 500, Hino Serie 700
GAMA DE MODELOS	SI
TIPO DE CRÉDITO	Directo – Empresarial- Bancario
TIEMPO DE CRÉDITO	60 meses
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Talleres, Repuestos, Asistencia Movil
TIEMPO EN LA INDUSTRIA	70 años

Elaborado por: Evelyn Sola

TABLA N° 4

ANÁLISIS STAR MOTORS

NOMBRE	Star Motors SA de CV
MERCADO	Nacional
UBICACIÓN	Av. Granados N 14-70 y José Queri
PRODUCTOS	Sprinter Chasis, Atego, Axor , Actros
GAMA DE MODELOS	NO
TIPO DE CRÉDITO	Bancario-Institucional
TIEMPO DE CRÉDITO	48 meses
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Mantenimiento Tecnico
TIEMPO DE TRABAJO	10 años

Elaborado por: Evelyn Sola

TABLA N° 5

ANÁLISIS CHEVROLET

NOMBRE	General Motors del Ecuador
MERCADO	Nacional
UBICACIÓN	Av. Galo Plaza Lasso OE1-34 y Enrique Guerrero Portilla
PRODUCTOS	MODELOS FVZ/ FVR/FTR / FSA / FRR / NQR/NPR
GAMA DE MODELOS	SI
TIPO DE CRÉDITO	Directo – Empresarial – Bancario
TIEMPO DE CRÉDITO	60 meses
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Talleres, Repuestos, Consultas On line
TIEMPO DE TRABAJO	100 años

Elaborado por: Evelyn Sola

TABLA N° 6

ANÁLISIS JAC MOTORS

NOMBRE	Comercial Carlos Roldan
MERCADO	Nacional
UBICACIÓN	Av. De los Shyris diagonal a Danec – Sangolquí
PRODUCTOS	HFC 1035K HFC 4DA1
GAMA DE MODELOS	SI
TIPO DE CRÉDITO	Directo
TIEMPO DE CRÉDITO	60 meses
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Talleres, Repuestos
TIEMPO DE TRABAJO	8 años

Elaborado por: Evelyn Sola

TABLA N° 7

ANÁLISIS AUTEC

NOMBRE	Autec
MERCADO	Nacional
UBICACIÓN	Panamericana Norte Km 6 y Juan Barrezueta
PRODUCTOS	Tractocamiones T370,T660,T800
GAMA DE MODELOS	NO
TIPO DE CRÉDITO	Directo – Bancario – Institucional
TIEMPO DE CRÉDITO	Hasta 60 meses
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Talleres, Repuestos
TIEMPO DE TRABAJO	8 años

Elaborado por: Evelyn Sola

1.4.5. Matriz de perfil competitivo

Para realizar la matriz de perfil competitivo se ha tomado como los principales competidores a los concesionarios Chevrolet e Hino, debido a la trayectoria que tienen estas empresas en el país. En el caso de la marca Chevrolet tiene más de 100 años en el mercado Nacional, a la vez son pioneros en el ensamble Nacional, tienen un fuerte posicionamiento en el mercado gracias a sus precios bajos y su constante innovación, cuenta con un amplio stock de vehículos pesados.

Por otro lado la marca Hino tiene una trayectoria de más de 60 años en el mercado ecuatoriano, cuenta con una publicidad muy extensa lo que hace que se apoderen de la mente del consumidor, también cuenta con un amplio stock de camiones y soporte técnico de fábrica Japonesa.

TABLA N° 8

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	**PESO**	**NEOAUTO**		**HINO**		**CHEVROLET**	
		CALIFICACIÓN	**PESO PONDERADO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Competitividad de precios	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Posición Financiera	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08
Publicidad	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Calidad del producto	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Lealtad del cliente	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33
Administración	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
Desarrollo de competencias del personal	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Adquisición de tecnología de punta	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Servicio Postventa	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
TOTAL	**1**		**2,65**		**2,62**		**2,48**

Al realizar la matriz de perfil competitivo se pudo determinar que la empresa en estudio Neoauto es la más fuerte, pero sus rivales le acompañan muy seguido ya que la diferencia no es muy grande, esto quiere decir que Neoauto deberá minimizar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas para poder superar en más puntuación a sus empresas rivales.

1.4.6. Análisis del producto estrella en la marca HYUNDAI

Uno de los productos más vendidos en la marca Hyundai en el segmento de camiones en el año 2015 es el camión HD 65, ya que fue creado para para el trabajo riguroso con la mayor capacidad de carga en su categoría, es muy bueno para los clientes ya que les brinda versatilidad, comodidad, gran volumen y capacidad de carga, es un vehículo líder en el sector de transporte para distribución urbana.



Fuente: M**arca HYUNDAI**
Figura N° 8: camión HD 65

1.4.7. Matriz Boston Consulting Group

Para poder analizar los productos que posee el concesionario Neoauto se procederá a realizar la matriz BCG, en el cuál se determinará cuál es el producto estrella, el producto incógnita, el producto vaca y por último el producto perro.

TABLA N° 9

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP		
ALTO	 HD- 65	 HD- 55
BAJO	 HD- 270	 HD- 1000
	FUERTE	DÉBIL

Elaborado por: Evelyn Sola

Dentro del producto estrella está al camión HD 65 es un camión ideal para el trabajo dentro del perímetro urbano, viene en tres presentaciones, el HD-65 de 3.5 toneladas de capacidad de carga chasis corto y cabina angosta, el HD-65 de

4.0 toneladas chasis corto y cabina estándar y el HD-65 de 4.5 toneladas chasis largo y cabina estándar que se lo ensambla también en el Ecuador , todos con un motor de 118 HP, estas unidades son de gran utilidad para el trabajo de reparto dentro de los límites del área urbana, el HD-65 chasis largo ensamblado nacionalmente tiene Aire Acondicionado y vidrios eléctricos.



Fuente: Neoauto
Figura N° 9: camión HD 65

El producto interrogante ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, por lo general se trata de productos nuevos que se encuentran compitiendo en un industria de gran crecimiento, en el caso de Neoauto, el producto interrogante es el modelo HD-55 camión liviano de Hyundai de llanta sencilla con la mayor capacidad de carga de la categoría, que puede circular sin restricciones en la Ciudad, posee mayor volumen, más carga por viaje. Mayor capacidad, 3.2 toneladas.



Fuente: Neoauto
Figura N° 10: modelo HD-55

Los productos vacas lecheras tienen una posición privilegiada por su participación en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras, generan más efectivo del que pueden reinvertir en sus propias operaciones, por eso estas vacas pueden ser ordeñadas para apoyar a otras unidades estratégicas de negocio que necesitan más recursos, en el caso de Neohyundai en vehículo vaca lechera es el modelo HD-270 MIXER, su fortaleza ya está demostrada en las condiciones de trabajo más adversas gracias a su gran capacidad y volumen de carga, ahora cuenta con su nueva transmisión de 10 velocidades, su adaptación a cualquier condición geográfica está garantizada, este vehículo es el mejor aliado para construir un país.



Fuente: Neoauto
Figura N° 10: modelo HD-55

Finalmente el producto perro tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado, en el caso de Neoauto su producto perro es el vehículo de marca HD-1000 con un motor de 404 HP, doble eje y todo el vigor de su transmisión de 18 velocidades que arrastran hasta 46 toneladas que serán transportadas por las carreteras del Ecuador, es un vehículo para carga de todo tipo de productos.



Fuente: Neoauto
Figura N° 10: modelo HD-55

1.5.ESTRATEGIAS DE VENTA

La estrategia de ventas de Neoauto, está fundamentada en:

- ✓ **Fortalecimiento del servicio de posventa.**

Esta estrategia es muy importante en la actualidad para el concesionario ya que como consecuencia a la salvaguardia del 45% en la importación de vehículos, este concesionario pretende redirigir su negocio al servicio posventa que son los talleres y repuestos de los vehículos, dándoles a los clientes turnos exactos para el ingreso de mantenimiento del vehículo, también el servicio de taxi para que puedan movilizarse de regreso a su hogar o lugar de trabajo luego de haber dejado su vehículo en el taller, así como también las piezas de los vehículos estarán disponibles en un menor tiempo.

- ✓ **Ofrece programas de capacitación a los clientes**

Los clientes pueden acercarse al concesionario para tener entrevista con expertos en vehículos pesados a los cuales les podrán hacer todas las preguntas que tengan sobre sus vehículos, así como también se les indicará como alargar la vida útil del bien.

También es muy importante la relación de mutuo beneficio distribuidor-cliente para ganarse la lealtad del cliente y convencerlos de que su éxito es el interés del grupo, para la empresa lo más importante es la fidelidad del cliente y para este tipo de transporte es necesario que el cliente quede totalmente satisfecho ya que luego este cliente será otro posible comprador debido a que el giro de negocio de los compradores requiere renovar y mantener su vehículo pesado.

- ✓ **Participa en eventos y ferias para mostrar los beneficios que el grupo trae a los diferentes sectores socio-económicos**

La empresa acude a sectores estratégicos del Ecuador para realizar sus ferias, estas son orientadas a empresas de agricultura, ganadería, construcción, transporte público, entre otras; ya que son los principales compradores de los vehículos pesados, las ferias cuentan con demostración en vivo de uso de los vehículos así como también los compradores podrán probar en forma directa y personalizada la conveniencia de adquirir estos vehículos.

- ✓ **Espacio arquitectónico en el concesionario**

La distribución arquitectónica del concesionario es indispensable ya que se le brinda al cliente la comodidad necesaria para comprar su vehículo, así como también para el

ingreso a los talleres ya que al ser vehículos grandes requieren de más espacio para poderles realizar el mantenimiento.

- ✓ **Desarrolla y ejecuta planes de mercadotecnia con base en publicidad y promoción a través de los medios de comunicación así como de medios especializados**

La publicidad de este concesionario está dirigido a los sectores estratégicos, se lleva a cabo la publicidad en las ciudades de más industriales del país, así como también en medios de comunicación como televisión y radio.

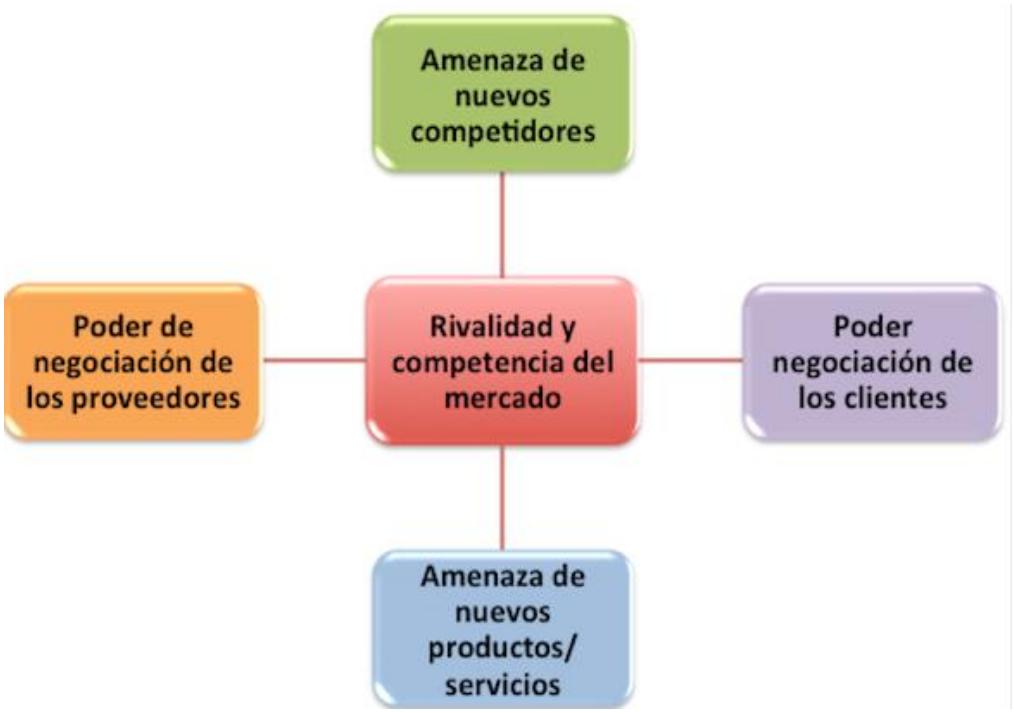
- ✓ **Mantiene una buena relación personal y comercial con los principales actores del desarrollo de la economía ecuatoriana**

Es muy importante para la empresa mantener una buena relación con bancos, cooperativas, también con empresas del sector público como la Corporación Financiera Nacional quién financia el plan RENOVA el cual permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que restan servicio de transporte público y comercial que son sometidos a un proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que permite acceder a vehículos nuevos a precio preferencial.

- ✓ **Servicio de postventa Econo plus, Fast Hyundai, Auto sustituto**

Este servicio ayuda a los clientes mediante rebajas en sus vehículos, así también preferencias en atención de mantenimiento y autos prestados o alquilados o el concesionario para uso del cliente hasta que su vehículo esté listo luego del mantenimiento.

1.6.ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: (PORTER, 1998)
Figura N° 10: modelo HD-55

1.6.1. Rivalidad entre empresas competidoras

En la ciudad de Quito existen varios competidores como lo son: Mercedes Benz, Autec, Jac, Chevrolet, Teojama y Mavesa, entre los más destacados, estas empresas ofrecen vehículos pesados de similares características de los vehículos Hyundai, son apenas pequeñas las diferencias que tienen los vehículos de una u otra empresa, ya que los modelos y capacidades son las mismas, en el caso de la marca Hino posee unas instalaciones y equipos modernos con soporte técnico de fábrica japonesa, posee servicio técnico pero los repuestos originales tiene precios muy altos, por otro lado la marca Chevrolet tiene más de 100 años en el mercado se encuentran totalmente posicionada en el mercado ecuatoriano una de sus fortalezas es ser pioneros en el ensamble ecuatoriano, posee alianzas estratégicas con empresas como Aneta, tienen precios competitivos, pero también poseen debilidades como su servicio post-venta no es de satisfacción de sus clientes, el tiempo de entrega de los vehículos nuevos es muy demorado, ha bajado su calidad en cuanto a producción y el stock es muy limitado, al analizar a estas 2 empresas competidoras se puede determinar que el mercado ecuatoriano en cuanto a vehículos pesados tiene una rivalidad muy fuerte entre sus competidores al ser vehículos con características muy parecidas tienen que luchar en las debilidades de la otra empresa para poder crecer. (CHEVROLET, 2015) (ECUADOR, 2015)

Al realizar esta análisis sobre la competencia en el sector de vehículos pesados se puede llegar a la conclusión de que para Neoauto Hyundai la rivalidad entre competidores es una amenaza a la cual deberá enfrentarse y buscar nuevas maneras de aplacar esta rivalidad y ser un líder.

TABLA N° 10

VENTA DE CAMIONES Y BUSES EN ECUADOR

MARCA	SEGMENTO	2013	2014
HINO	BUSES	800	842
	CAMIONES	2935	3736
HYUNDAI	BUSES	135	310
	CAMIONES	1792	1646
CHEVROLET	BUSES	5	11
	CAMIONES	3292	3487

Fuente: AEADE 2014
Elaborado por: Evelyn Sola

1.6.2. Entrada potencial de nuevos competidores.

La industria de vehículos pesados se encuentra muy limitada en cuanto a ingreso de nuevos competidores ya que las marcas existentes se encuentran posicionadas, por otro lado como consecuencia de las salvaguardias se les complica la importación de los vehículos pesados ya que la demanda ha disminuido notablemente, además que la mayoría de las marcas mundiales se encuentran en Ecuador comercializando sus productos, por lo que hay poca probabilidad de que puedan existir nuevos competidores.

Al realizar este análisis se puede determinar que para Neoauto Hyundai estos antecedentes producen una oportunidad ya que no ingresan más competidores que los que ya se encuentran y sobre estos el concesionario ya es líder, por ende debe aprovechar de esta oportunidad para seguir posicionado en el mercado de la ciudad de Quito.

1.6.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Dentro del mercado de los vehículos pesados no existen productos sustitutos ya que existen vehículos de este segmento que tienen el mismo equipamiento, la calidad es similar, sus precios no son dispares y debido a los costos y carga

impositiva existente no pueden disminuir demasiado para que haya una diferenciación de precios, y la red de servicios adicionales a la compra de un vehículo es muy cotizada actualmente por la demanda.

Es por esta razón que para Neoauto esta es una gran oportunidad ya que al no existir sustitutos, las personas requieren de estos grandes vehículos pesados para poder desarrollar su trabajo ya sea en el campo como en la ciudad.

1.6.4. Poder de negociación de los proveedores

> El principal proveedor de NEOAUTO es Negocios Automotrices NEOHYUNDAI S.A, esta empresa se dedica a la comercialización de la línea de vehículos y repuestos Hyundai en el Ecuador. Hyundai está presente en el país desde 1976, actualmente el Grupo Eljuri es el distribuidor de la marca Hyundai en el Ecuador. (NEOAUTO D. F., 2015)

Los vehículos y repuestos son fabricados en Korea, los vehículos son importados directamente pero los repuestos son importados desde Miami, cabe recalcar que los repuestos también son originales solo que no llegan directamente desde Korea sino realizan una escala para luego poder ser importados.

En el caso de servicios de taller existen varios proveedores, los cuales se describen a continuación:

> REPSOL YPF quien provee de Aceite de Motor; Aceite de Caja; Aceite de Transmisión, Refrigerante, Líquido de Frenos, entre otros lubricantes requeridos por los diferentes modelos de vehículos Hyundai, sean estos livianos o comerciales.
>
> En la línea de neumáticos, negocian con la COMERCIALIZADORA CISNEROS la cuál provee las llantas marca Khumo difiere el ancho, perfil y el ring de la llanta para cada tipo de vehículo que será vendido en el concesionario Neoauto. (NEOAUTO D. F., 2015)

En la línea de Enderezada y Pintura existe una alianza estratégica con AUTOEXPRESS, donde se realiza trabajos requeridos en el caso de colisiones de los vehículos que llegan al taller.

En cuanto a la línea de frenos, existe de igual manera una alianza con RAPIFRENOS en donde se realiza trabajos de Rectificación de Discos, Empacada de Zapatas, Alineación y Balanceo.

TABLA N° 11

PROVEEDORES DEL CONCESIONARIO NEOAUTO HYUNDAI			
NOMBRE	**PRODUCTO**	**CONDICIONES**	**% DE COMPRA**
NEOHYUNDAI	vehículos y repuestos Hyundai	30 días	61%
REPSOL	Aceite de motor, Aceite de caja, Aceite de transmisión, Refrigerente, Liquido de frenos	30 días	16%
COMERCIAL CISNEROS	llantas marca Khumo	30 días	7%
AUTOEXPRESS	Enderezada y pintura	30 días	11%
RAPIFRENOS	Rectificación de discos, zapatas	30 días	5%
		TOTAL	100%

Fuente: NEOAUTO HYUNDAI
Elaborado por: Evelyn Sola

Con todos los proveedores antes mencionados NEOAUTO cuenta con crédito de 30 días para la cancelación de las Facturas, lo que ayuda a la empresa a manejar una buena liquidez mensual.

Siendo que NEOHYUNDAI es el principal proveedor para Neoauto como muestra la tabla N° 11, a quienes compran el 61%, se considera a esta fuerza como una amenaza ya que en el caso de que fallara Neohyundai en la entrega de los vehículos o repuestos, no existe otro proveedor a quien se pueda comprar.

1.6.5. Poder de negociación de los consumidores

En la industria de la comercialización de vehículos pesados existe un poder de negociación de los clientes muy fuerte ya que al haber gran competencia en cuánto a precios, productos, atributos de similares características hace que, si se da un cambio en el precio de un vehículo, los clientes optarán por la competencia, también la concentración de clientes es fuerte ya que los clientes potenciales de vehículos pesados son organizaciones como: federaciones, constructores, empresarios que al adquirir un volumen grande de vehículos, tendrán mucho poder de negociación en cuanto a precios si éste llegase a subir por algún motivo, el mismo efecto ocurre si un cliente desea cambiarse de vendedor ya que en esta industria el costo de cambio es bajo para los clientes, lo que hará que el vendedor tenga que buscar estrategias que compensen el costo para que el precio no influya en la decisión de compra de los clientes.

Es por esta razón que para el concesionario Neoauto este poder de negociación con los consumidores es una amenaza ya que cualquier cambio en el precio hará que sus clientes opten por adquirir vehículos de otras marcas.

1.7.ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO

1.7.1. Análisis Político

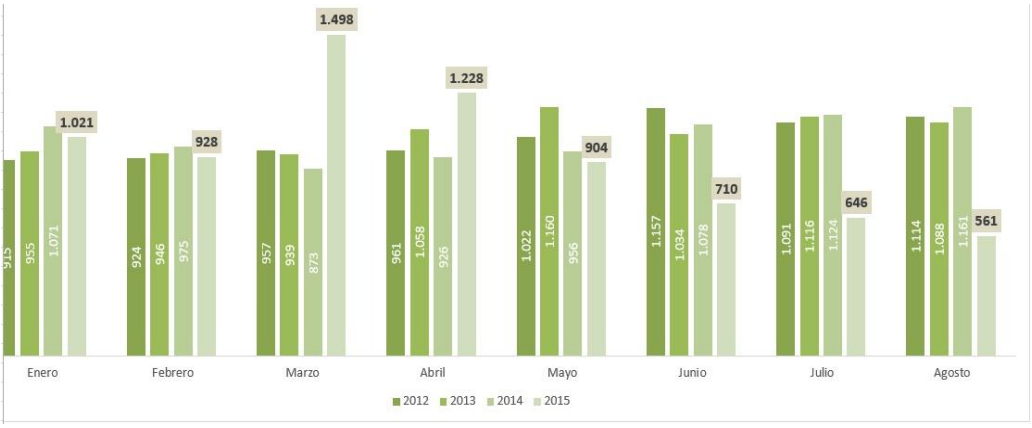
Este año 2015 ha sido preocupante en el tema político ya que se han establecido nuevas leyes y salvaguardias que han hecho que muchas empresas importadoras dejen de traer sus productos al país, y en particular la salvaguardia impuesta por el COMEX , expedida mediante resolución 011-2015 que establece una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatoria, con el propósito de regular el nivel general de las importaciones, y de esta manera salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje ad valorem determinado para las importaciones a consumo de las sub partidas.

La sobretasa arancelaria será adicional a los aranceles que ya se vienen aplicando en el Ecuador, es decir la salvaguardia para los vehículos pesados será del 45% que al encarecer los productos se ha visto una baja considerable en las ventas de estos vehículos. (COMEX, 2015)

GRÁFICO N° 1

VENTAS MENSUALES BUSES Y CAMIONES

ENERO- AGOSTO 2012-2015



Fuente: www.aeade.net
Elaborado por: AEADE

Gracias a este análisis político se puede determinar que para el concesionario Neoauto será un gran reto el implementar estrategias que le permitan aplacar esta amenaza de luchar con las salvaguardias para conservar una utilidad similar a la de años anteriores.

1.7.2. Análisis Económico

En el aspecto económico actualmente el Ecuador presenta los siguientes indicadores según el Banco Central del Ecuador

TABLA N° 12

OFERTA Y UTILIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Variables \ Años	2014 (p)	2015 (prev)
P I B	**100.917.372**	**99.068.214**
IMPORTACIONES	**30.382.775**	**26.636.000**
OFERTA FINAL	**131.300.147**	**125.704.214**
CONSUMO FINAL TOTAL	**73.566.973**	**77.629.434**
Administraciones públicas	14.107.042	14.579.000
Hogares	59.459.931	63.050.434
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO TOTA	**27.819.011**	**24.991.815**
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	**1.082.821**	**1.505.965**
EXPORTACIONES	**28.831.342**	**21.577.000**
DEMANDA FINAL	**131.300.147**	**125.704.214**

Fuente: Banco central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

> El PIB en valores nominales del año 2015 es menor a comparación del 2014, aun cuando ha crecido en 0.4 el PIB real, sin embargo el deflactor es negativo (-2.2%) como resultado a la caída de los precios, especialmente en las exportaciones petroleras que es de (-22.3%). (BCE, 2015) (BCE, 2015) (BCE, 2015) (BCE, 2015)

Es importante también evaluar que el sector automotriz tiene una gran participación en la economía del país gracias a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra.

Sólo en la recaudación de impuestos se estima que son de alrededor de USD 400 millones, cabe recalcar también su gran impacto en la generación de empleo en las diferentes áreas de su cadena, desde el ensamble hasta la distribución y venta.

> De acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, en el Ecuador existen 29.068 establecimientos económicos que se dedican a actividades de comercio automotriz una cifra muy importante para el país, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que se dedican a realizar trabajo de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, y el 30% restante se dedica a la comercialización de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; además de la venta al por menor de combustibles y venta de vehículos. (INEC, 2015)

> Además existen 118 establecimientos que prestan servicios de alquiler de vehículos en todo el país, esto representa el 0,40% del total de establecimientos que realizan actividades del sector automotriz. Es importante mencionar que las actividades relacionadas al sector automotriz generan un gran número de plazas de empleo. De acuerdo a información del Censo Económico 2010 se

> tienen 90.012 personas ocupadas, de estas el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 663. (INEC, 2015)

Se puede mencionar que la economía ecuatoriana se encuentra afectada por la reducción del precio del petróleo a nivel internacional la cual impacta negativamente en la situación externa del país, además que el Gobierno del presidente Rafael Correa decidió restringir aún más las importaciones de vehículos y partes hasta el 31 de diciembre del 2015.

> Se tiene como ejemplo a Automotores y Anexos (Ayasa) que solo podrá importar $50,6 millones o 4.776 vehículos; Negocios Automotrices (Neohyundai S.A.) $ 46,8 millones o 5.014 unidades; General Motors del Ecuador $ 27,6 millones o 2.875 vehículos; Toyota del Ecuador $ 26,7 millones o 1.845 unidades; Quito Motors S.A $ 25 millones o 1.361 unidades; Aekia S.A. $ 16,9 millones o 1.748 unidades, entre otros, esta prohibición también incluye a partes y piezas de vehículos donde hay una reducción del 22%. (Universo, 2015)

En el mes de Agosto 2015 se comercializaron 6.126 vehículos nuevos, siendo el valor de ventas más bajo de los últimos 5 años. Para el año 2015, las ventas se han reducido de una manera muy constante a partir del mes de marzo, es decir una disminución promedio del -8%, mientras al comparar el mes de agosto para el año 2014 y 2015 la reducción es mayor (-36.7%).

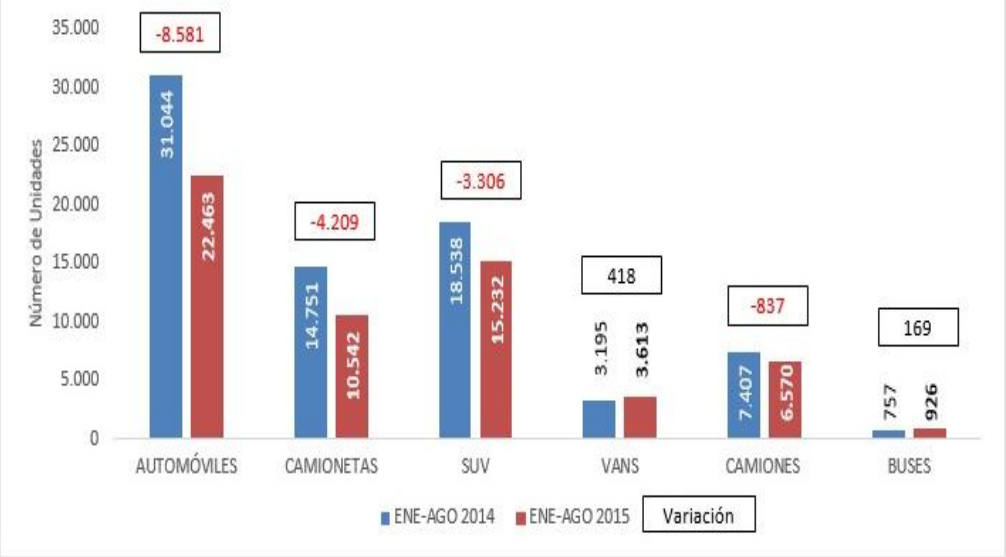
Las ventas de vehículos nuevos al mes de Agosto del 2015 ascienden a 59.346 unidades. En comparación con similares períodos tanto del año anterior (75.692 unidades) como del año 2013 (75.625 unidades) el mercado presenta una reducción acumulada del -21,6% y -21,5% respectivamente en comparación con ambos periodos.

Además gracias a las medidas de Salvaguardias por Balanza de Pagos, los Vehículos Pesados actualmente pagan una sobretasa arancelaria del 45% lo cual hizo que el mercado de comercializacion de vehículos se haya visto muy afectado en este año 2015, alcanzando un total 561 unidades para el mes de agosto 51,7% menos que en el 2014 y el valor más bajo desde el año 2012.

> Para los segmentos de camionetas y automóviles" las ventas en el mes de Agosto son las más bajas a comparación de los últimos 8 años (1.070 y 2.270 respectivamente). Estos valores superan incluso el nivel del año 2009, que por efecto de la crisis mundial el mercado nacional experimentó también medidas restrictivas y reducción en las ventas. (AEADE, 2015)

GRÁFICO N° 2

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS Y VARIACIÓN ENERO- AGOSTO 2014/2015



Fuente: www.aeade.net
Elaborado por: AEADE

El Ecuador mantiene una estabilidad económica gracias a la moneda con la que se cuenta ya que al estar acogidos a la dolarización ayuda a mantener el nivel de estabilidad y se elimina el riesgo por el tipo de cambio, es por esta razón que el sector de los vehículos pesados ha mantenido sus ventas excepto en el 2015 debido a las salvaguardias, pero las compañías que se han establecido aún continúan con sus negocios en el país, sin embargo realizar la compra de vehículo pesados a crédito es muy complicado y mucho más si se trata de crédito directo ya que los bancos evalúan a los futuros compradores y garantizan sus fondos evitando el crédito directo.

> La industria automotriz es uno de los sectores clave para la economía del país ya que representa aproximadamente un 2% del Producto Interno Bruto, PIB, elemento suficiente para explicar que se debe asignar y crear un clima de inversión y negocios adecuado, para construir estas iniciativas y generar procesos de innovación tecnológicos. (BCE, 2015)

En el análisis económico se puede determinar que para el concesionario Neoauto fue una oportunidad la estabilidad económica y la moneda del país, pero para el año 2015 es una amenaza evidente la crisis económica por la restricción de importaciones y salvaguardias impuestas para este año.

1.7.3. Análisis Social, Cultural, y demográfico

En el Ecuador actualmente existen varios factores que pueden determinar a la población como lo son: sus costumbres, idioma, economía, estabilidad laboral, religión, entre otros. Pero es importante determinar estos factores para poder determinar un análisis social de nuestro país.

TABLA N°. 13

INFORMACIÓN DEL MERCADO ECUATORIANO

Población	16.347.404
Parque automotor	1.830.717
Relación habitantes/vehículos	8,03
Ventas Totales 2014	142.690,86

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

El mercado meta de la ciudad de Quito, son todos los clientes del servicio de transporte pesado, sea de personas o carga que buscan las mejores características y atributos de productos de acuerdo a sus necesidades en los diferentes concesionarios de la ciudad. La **Tabla N° 14** nos muestra cómo están distribuidas las ventas de vehículos en las provincias de Ecuador correspondientes al año 2014.

TABLA N° .14

VENTAS DE VEHÍCULOS EN ECUADOR POR PROVINCIA AÑO 2014		
PROVINCIA	**VENTAS**	**PORCENTAJE**
Azuay	7.114	5,93%
El Oro	2.752	2,29%
Guayas	32.373	26,96%
Imbabura	3.360	2,80%
Loja	2.281	1,90%
Manabi	4.078	3,40%
Pichincha	49.702	41,40%
Tungurahua	8.235	6,86%
Otras	10.165	8,47%
TOTAL	**120.060**	**100%**

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Anuario AEADE 2014

También existen otros sectores como: el agropecuario, municipios, constructoras, empresas públicas y privadas los cuales son el mercado meta o target en estos se puede evidenciar el aumento de las ventas gracias al deseo de las personas de satisfacer su necesidad de poseer un vehículo que le ayudará a cumplir con el trabajo de manera más eficiente y rápida.

Cada uno de los sectores antes mencionados son distintos pero los clientes tienen una necesidad común. Ejemplo, el sector público se compone de municipios y empresas públicas. Otro segmento de clientes son las empresas privadas y personas particulares.

En el Ecuador como en el resto de países el transporte pesado es uno de las principales pilares de la economía interna del país, todas las unidades que se venden mueven millones de dólares en mercancías de manera que contribuyan al desarrollo de los pueblos y regiones, también son la piedra angular del comercio entre los países cercanos como Colombia y Perú ya que los productos que se importan y exportan se movilizan de manera terrestre.

Además de que los camiones ayudan al servicio del sector comercial también atienden necesidad diversas como: las mudanzas o el transporte de materiales de construcción y escombros, en el caso de la obras de ingeniería.

En el mercado existen modelos de diferentes tamaños y tonelajes, en función de las necesidades y de las regulaciones municipales vigentes en varias ciudades. Como por ejemplo en la ciudad de Quito, una ordenanza prohíbe la circulación de vehículos extra pesados en el área urbana en horas hábiles, con el objetivo de contribuir al tránsito en la ciudad que de por si como los vehículos pequeños se ve atorado de manera constante, por esta razón es

importante también de mantener el tránsito despejado. Por ello, se hace necesaria la utilización de camiones más pequeños, sin restricciones a la circulación, para que puedan operar normalmente en los distintos sectores de la ciudad.

Las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos que no pueden atraerlos a todos de la misma manera.

> Los compradores son demasiado numerosos, muy dispersos y variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra, por esta razón las empresas deben diferir en su capacidad para servir a los diferentes segmentos del mercado. Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. Se establece una diferencia en su los deseos, los recursos, actitud de compra, tipo de trabajo, capacidad de carga, potencia, tracción, entre otros. Esto se da mediante la segmentación de mercado, en las cuales se divide a los mercados grandes en más pequeños pero de similares características a las cuales se podrán llegar de manera más eficiente con sus productos y servicios (Kotler, 2015)

Ya que Ecuador está localizado en la zona Nor-occidental de América del Sur hacia el Océano Pacífico. Posee una topografía muy diversa, y tres regiones bien definidas, gracias a la cadena montañosa por la que se ve rodeada entonces existen diversas necesidad de vehículos pesados según en la región en la que se encuentren, esto se refiere que habrá zonas en las que se necesite más capacidad de carga como también más potencia en las subidas y mayor capacidad de frenos seguros en las bajadas pronunciadas esto estudia cada

marca para traer el modelo que más se acomode a las necesidades de los usuarios.

1.7.4. Análisis Tecnológico

En la actualidad la tecnología avanza de una manera constante y rápida, es por esta razón que los productores de vehículos deben estar a la vanguardia de estos cambios para poder tener un espacio dentro de los ofertantes, sino sus productos jamás se venderán.

> Para que la marca Hyundai pueda lanzarse a la producción de automóviles esta fue creada una década después de la guerra de Corea y en plena recuperación del país, se puso en manos de Ford e ItalDesign. La primera, por medio de su filial británica la cual le ayudo a poner en marcha la planta de producción y le facilito los componentes mecánicos para lanzar su primer modelo propio, el Pony, luego gracias a los avances tecnológicos se crearon nuevos autos como Lantra, Sonata, Accen, estos fueron generando autos todoterreno como el Terracan y Tucson con alta tecnología. (HYUNDAI, 2015)

En la actualidad Hyundai se ha convertido en el primer fabricante de automóviles que utiliza alta tecnología como la que está usando actualmente que es la Android Auto en sus vehículos 2015, lo cual permitirá reflejar un Smartphone que estará conectado al sistema de información y entretenimiento del auto.

> Android Auto se estrenará en el modelo Sonata 2015, esta tecnología le permite al conductor utilizar herramientas de navegación cómo Google Maps, entre otras opciones y, más adelante, estará disponible en otros modelos de Hyundai. (HYUNDAI, 2015).

Además Hyundai asegura que al introducir la nueva tecnología Android en sus vehículos no solo podrá contribuir a tener un mejor sistema operativo en los autos sino también se podrá reflejar que los sistemas son integrales ya que ofrecen navegación en tiempo real, búsqueda y entretenimiento, pero la mayor ventaja es que aumentara la seguridad de los conductores al eliminar las ganas de mirar el teléfono mientras conduce su vehículo.

Pero como los avances tecnológicos se dan de manera drástica la industria automotriz debe acelerar el cambio de sus vehículos a estos cambios tecnológicos para los cuales deberán disponer de mucha inversión para poder sobrevivir y estar a la vanguardia.

> Es por eso que para este año la marca Hyundai lanza al mercado su nuevo vehículo el nuevo sedán compacto, que viene con un estilo aerodinámico más sólido, un motor con mayor potencia y con una mejora en la economía de combustible. (HYUNDAI, 2015)

> Hyundai dijo que la próxima generación de autos vendrá con muchas más actualizaciones de alta tecnología, incluyendo un asiento de memoria que recuerda la posición del asiento preferido de conducir, el frenado de emergencia autónomo, regulación automática de las luces altas de los faros, la detección de puntos ciegos, alerta de tráfico cruzado trasero. (HYUNDAI, 2015)

También Hyundai se ha sustentado gracias a su gran tecnología que será aplicada a los vehículos pesados en los cuales desea destacar que los clientes podrán tener un vehículo bajo un concepto muy importante el cual es más rodaje menos mantenimiento lo cual es muy beneficioso y atractivo para los clientes.

Si bien Hyundai siempre se encuentra buscando estar a la vanguardia, es para el concesionario una oportunidad el poder tener vehículos para la venta que cumplen con todas las expectativas de los clientes en cuanto a tecnología.

1.8.ANÁLISIS INTERNO

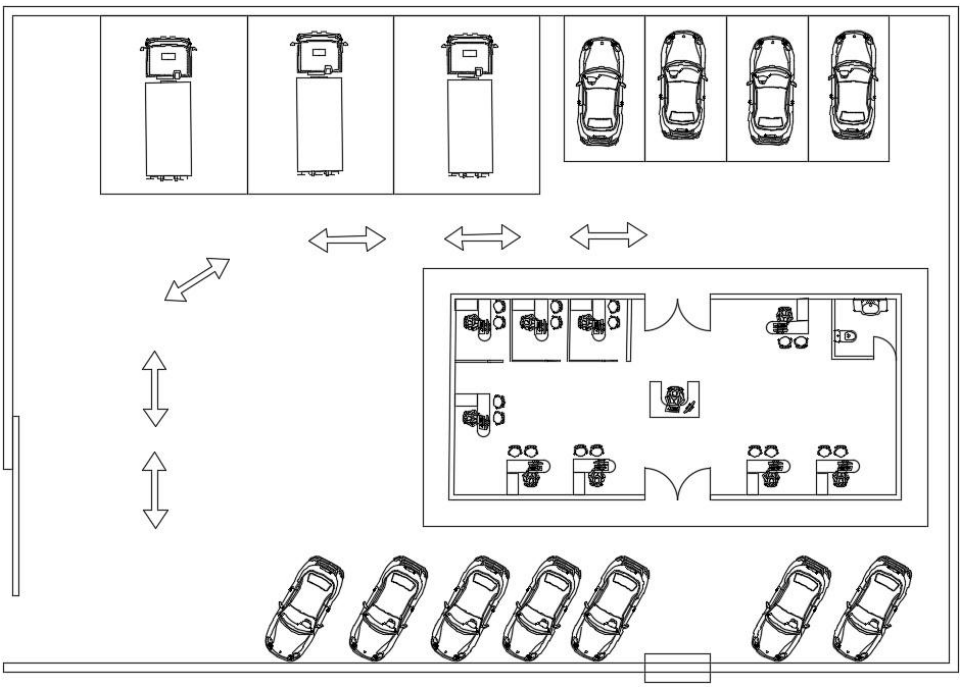
1.8.1. Infraestructura

El concesionario Neoauto Hyundai ubicado al sur de la ciudad Quito en la Av. Pedro Vicente Maldonado y Taura cuenta con unas instalaciones de 605 metros cuadrados entre el edificio central, showroom y talleres de mantenimiento, dentro del edificio de atención al público cuentan con 7 asesores comerciales, oficinas administrativas y financiera, pagaduría, atención al cliente y los respectivos baños, todos estos departamentos muy bien

distribuidos para poder brindar al clientes los mejores servicios y comodidad, en el ala posterior se encuentran los talleres que cuentan con 7 talleres para realizar el mantenimiento de vehículos pesados y en la parte delantera se encuentran los vehículos en exhibición como se puede observar en el gráfico N° 3 que se muestra a continuación.

GRÁFICO N° 3

PLANTA ARQUITECTÓNICA DE NEOAUTO



Elaborado por : Evelyn Sola
Fuente: Neoauto Hyundai

Es por esta razón que para el concesionario la infraestructura es una fortaleza para poder atender a todos sus clientes con amplios espacios cómodos para realizar los mantenimientos correspondientes.

1.8.2. Recursos Humanos

En cuanto al talento humano el concesionario cuenta con personal calificado pero en el ámbito de talleres tiene algunas deficiencias con su personal ya que no se encuentra debidamente capacitado, a la vez que también el ámbito de personal administrativo también se puede observar algunas falencias en cuanto a la manera en cómo ha sido seleccionado el personal.

Actualmente el concesionario cuenta con un gerente general, un gerente financiero, un gerente administrativo, un gerente de comercialización, 1 contadora y 2 auxiliares contables 7 asesores comercial, en el área de talento humano se encuentran laborando 3 personas, en el área administrativas se encuentran 3 analistas y por último en el área de comercialización laboran 7 asesores comerciales, 3 ingenieros automotrices, 4 mecánicos, además que el servicio de seguridad y guardianía que cuenta con 4 personas.

Los perfiles más importantes para la empresa se detallan a continuación:

TABLA N 15

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS NEOAUTO	
PUESTO:	Contador
PERFIL:	Profesional Contador Público, indispensable conocimiento en Normas Internacionales y amplia experiencia en Impuestos de Entidades sin Ánimo de Lucro y preferiblemente del sector Educativo, conocimiento en Legislación Tributaria vigente. Preferiblemente francófono, alta tolerancia a trabajar bajo
FUNCIONES:	
1.-Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias 2.-Coordina la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la Entidad y las normas fiscales vigentes 3.-Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica 4.-Verificar y depurar cuentas contables 5.-Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad 6.-Elaborar las declaraciones de impuestos Nacionales	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS NEOAUTO	
PUESTO:	Gerente General
PERFIL:	Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación actual
FUNCIONES:	
1.-Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para el uso correcto de los recursos de la empresa, asi como promover la eficiencia y productividad de sus empleados 2.-Tomar decisiones inteligentes basandose en un analisis realizado a los estados financieros, y los indicadores de cumplimiento de objetivos 3.-Realizar un análisis de la competencia, para poder buscar estrategias de benchmarking 4.-Mantener una comunicación eficaz con sus colaboradores 5.-Lograr ventajas competitivas 6.-Buscar maximizar la rentabilidad de la empresa	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS NEOAUTO	
PUESTO:	Asesor comercial
PERFIL:	Cumplir y superar las metas de número de clientes y negocios promovidos por la concesionaria, con una clara orientación a entregar una experiencia de venta que supere constantemente las expectativas de todos nuestros clientes y garantice los intereses, políticas y procedimientos vigentes de esta Empresa.
FUNCIONES:	
1.-Conoce proceso de ventas de la sucursal, estándares no negociables y herramientas básicas que deberá utilizar 2.-Conoce las marcas y autos que hay en Salón de Ventas, además de las Marcas y sucursales con que cuenta 3.-Conoce temas mecánicos y de accesorios básicos para responder luego dud 4.-Conoce precios y ofertas de la competencia 5.-Realiza demostración y prueba de manejo 6.-Maneja objeciones y cierre de la venta	

Fuente: NEOAUTO HYUNDAI
Elaborado por: Evelyn Sola

En cuanto a perfiles de puestos los empleados de este concesionario especialmente los de talleres no cumplen con los perfiles necesarios es por eso que para el concesionario es una debilidad el no tener personal de talleres capacitado para la atención al cliente en mantenimiento de vehículos.

1.8.3. Marketing

El concesionario tiene una gran experiencia en la comercialización de vehículos pesados, por esta razón tiene un amplio conocimiento del mercado de la ciudad de Quito y del producto que está ofertando, al pertenecer al grupo Eljuri cuenta con un aval que garantiza la calidad de los productos de igual manera al ser vehículos Hyundai cuentan con altos estándares de calidad mundiales, tiene precios competitivos lo que hace que el producto sea mucho más atractivo para el mercado, además que es el principal distribuidor de la primera fábrica de camiones en el Ecuador Aymesa, actualmente tiene una limitada promoción y publicidad.

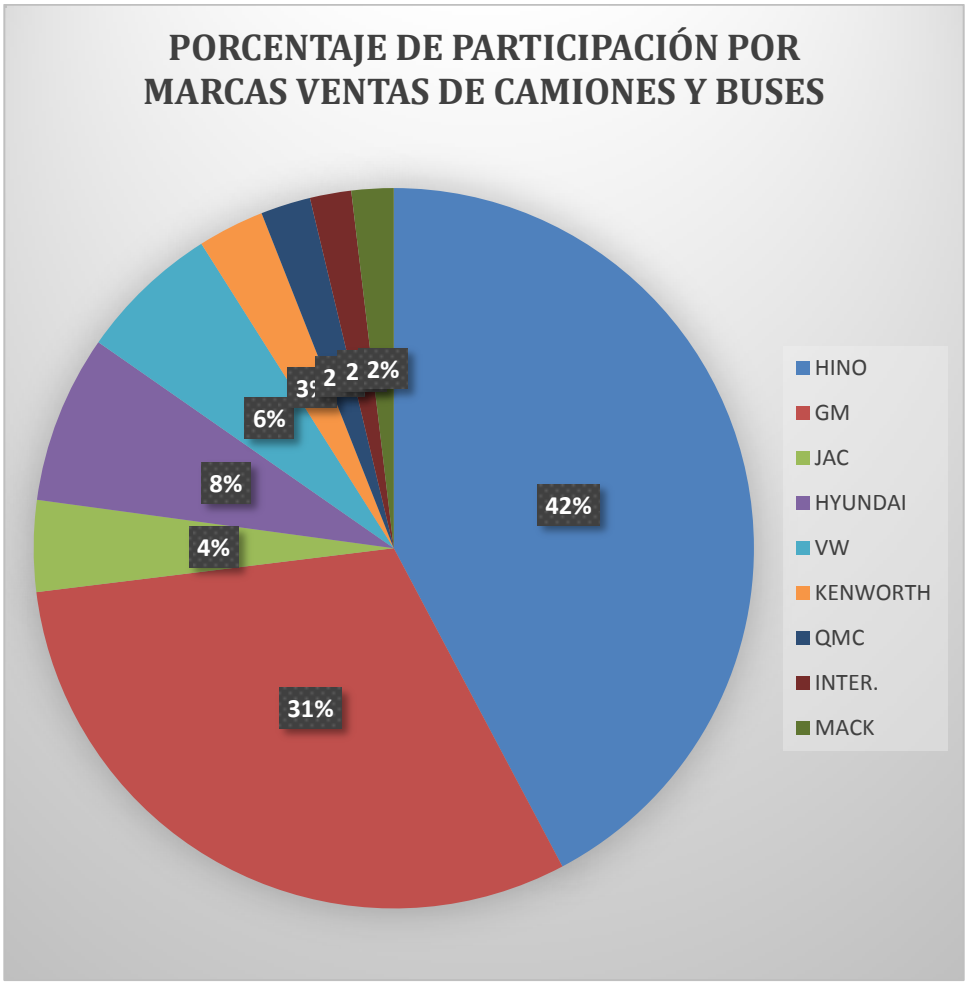
A continuación se presenta la tabla N° 16 que explica el porcentaje de ventas y participación de las marcas de camiones y buses

TABLA N° 16

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN MARCAS VENTAS CAMIONES Y BUSES		
	2013	2014
HINO	35,79%	33,43%
GM	26,10%	28,94%
JAC	3,47%	6,53%
HYUNDAI	**6,39%**	**6,49%**
VW	5,37%	4,45%
KENWORTH	2,53%	2,86%
QMC	1,90%	1,34%
INTER.	1,57%	1,82%
MACK	1,60%	1,69%

Fuente: AEADE 2014
Elaborado por: Evelyn Sola

GRÁFICO N° 4



Fuente: AEADE 2014
Elaborado por: Evelyn Sola

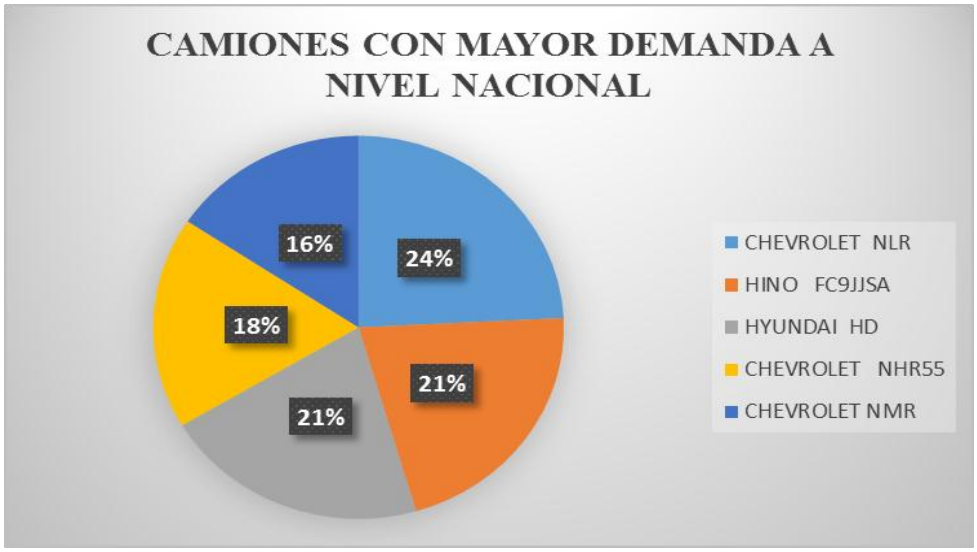
En esta tabla se puede reflejar que Hyundai ocupa el cuarto puesto en participación de ventas de camiones y buses, como un dato importante y de análisis se presenta una tabla con los más vendidos del año 2014 de vehículos pesados divididos en camiones y buses; con estos datos se ven reflejado la demanda de vehículos pesados, para lo cual se presentan la Tabla N° 17

TABLA N° 17

CAMIONES CON MAYOR DEMANDA A NIVEL NACIONAL		
CAMIONES		
MARCA	MODELO	UNIDADES
CHEVROLET	NLR	855
HINO	FC9JJSA	750
HYUNDAI	HD	740
CHEVROLET	NHR55	631
CHEVROLET	NMR	553

Fuente: AEADE 2014
Elaborado por: Evelyn Sola

GRÁFICO N° 5



Fuente: AEADE 2014
Elaborado por: Evelyn Sola

El concesionario puede enfrentarse a una gran elección de medios de comunicación , mensajes en anuncios , precios, métodos de distribución y demás variables de mercado que el equipo de comercialización debe

seleccionar y combinarlos de manera que generen ingresos para la empresa, las categorías básicas de la mezcla de mercadotecnia son:

- Producto;
- Plaza (distribución);
- Precio; y,
- Promoción.

Estas son consideradas las cuatro "P" de la mercadotecnia, que serán detalladas más adelante.

Producto: las características de los vehículos pesados Hyundai son las siguientes:

- Variedad: Es decir existen distintos modelos para los clientes
- Calidad: Hyundai es la marca número 1 en ventas de autos importados y la número 4 en venta de vehículos pesados.
- Diseño: Los modelos Hyundai han sido diseñados para satisfacer las necesidades del cliente.
- Características: Los vehículos Hyundai tienen detalles específicos y que hacen de cada uno de ellos sea distinto
- Marca: Hyundai es posicionado a nivel mundial

- Garantías: Los vehículos pesados Hyundai cuentan con garantía en gama baja HD- 65/72/78 de 3 años ó 100.000 Km mientras que en la gama alta HD-120 en adelante, con respecto a la garantía siempre se acogerá a lo que suceda primero y también será sujeto a las condiciones de garantía adjuntas al Manual de Propietario de cada vehículo.

Plaza (distribución): incluye todas aquellas actividades que la empresa realiza para poner el producto a disposición del mercado meta, en el caso de Hyundai que se detalla a continuación: Existen diversas formas de comercializar el producto, Hyundai se encuentra posicionado a nivel local, nacional y mundial, además cuenta con varios modelos a elegir, cuenta con un stock disponible para los clientes, además en cuanto a logística se puede expresar que cada uno de los concesionario cuenta con el área específica para satisfacer las necesidades de los clientes.

Precio: Se expresa como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio es el único ingrediente de las 4 ps que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. En el caso de Hyundai todos los precios de los vehículos se encuentran claramente definidos, además que también cuentan con estrategias y políticas de descuento para las asociaciones y a los clientes que realicen sus pagos en efectivo, para los cleintes que realicen sus compras a crédito los periodos de pago con desde 12 hasta 60 meses,dentro de los planes de pago

algunas de las empresas comercializadoras de vehículos pesados tienen como opción crédito directo, mientras que otras buscan crédito en el sistema financiero condiciones de crédito a (12,24,36,48,60 meses), para otorgar el crédito es necesario una serie de documentos, para su análisis entre los que podemos citar: Solicitud de crédito del deudor, Copias de cédula y papeletas de votación. Certificado de ingresos o RUC (declaración de los 3 últimos), Pago del impuesto predial o escrituras del inmueble en caso de tener, Copia de matrícula de los vehículos o copia del contrato de compra-venta, Pago de servicio básico.

Promoción: Aquí se lleva a cabo un sinfín de actividades cuyo objetivo es: introducirse en la mente del consumidor para recordarle las características, ventajas y beneficios del producto, como es el caso de la empresa objeto de estudio, Hyundai cuenta con aspectos como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, propagandas

Al analizar el ambiente de Marketing se puede determinar que Hyundai es una empresa bien posicionada a nivel mundial y siempre se ha encontrado en los primeros lugares en ranking de ventas, pero actualmente su deficiencia grande es en cuanto a promoción y publicidad.

1.8.4. Financiero

En el concesionario en cuanto al aspecto Financiero se puede mencionar que cuenta con un presupuesto limitado lo que hace que no pueda invertir en todos los cambios necesarios, por esta razón tiene una posición financiera baja, los costos de mantenimiento de los vehículos son muy altos y el stock de repuestos es limitado. A continuación se presentan los Estados Financieros de Enero a Junio 2015.

TABLA N° 18

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	EMPRESA NEOAUTO HYUNDAI ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 30 de Junio 2015		
1	ACTIVO	$	769.609,64
101	ACTIVO CORRIENTE	$	542.778,98
10101	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	$	40.359,84
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	$	208.973,02
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	$	196.036,58
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	$	196.036,58
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	$	1.578,88
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	$	15.617,75
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	$	(4.260,20)
10103	INVENTARIOS	$	239.392,06
1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	$	239.392,06

EMPRESA NEOAUTO HYUNDAI ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 30 de Junio 2015			
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	$	32.714,43
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	$	524,17
1010403	ANTICIPOS A PROVEEDORES	$	32.190,27
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	$	21.339,63
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	$	17.590,30
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I, R,)	$	3.749,33
102	ACTIVO NO CORRIENTE	$	226.830,66
10201	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	$	181.196,40
1020101	TERRENOS	$	156.497,10
1020103	CONTRUCCIONES EN CURSO	$	318,14
1020104	INSTALACIONES	$	2.980,81
1020105	MUEBLES Y ENSERES	$	15.253,07
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	$	18.281,30
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$	5.795,72
1020109	VEHÍCULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	$	8.658,12
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	$	(26.587,85)
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	$	-
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	$	-
10203	ACTIVOS BIOLOGICOS	$	-
10204	ACTIVO INTANGIBLE	$	45.617,21
1020404	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	$	(42.047,80)
1020406	OTROS INTANGIBLES	$	87.665,01
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	$	-
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	$	17,04
1020701	INVERSIONES SUBSIDIARIAS	$	17,04
2	PASIVO	$	714.061,63
201	PASIVO CORRIENTE	$	637.707,42
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	$	489.153,19
2010301	LOCALES	$	489.153,19

EMPRESA NEOAUTO HYUNDAI ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Al 30 de Junio 2015			
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	$	118.002,91
2010401	LOCALES	$	118.002,91
20105	PROVISIONES	$	-
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	$	24.461,84
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	$	16.315,56
2010703	CON EL IESS	$	1.419,20
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	$	5.546,46
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	$	1.180,62
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	$	6.089,48
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	$	-
202	PASIVO NO CORRIENTE	$	76.354,21
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	$	-
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	$	58.890,05
2020301	LOCALES	$	58.890,05
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	$	-
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	$	17.154,38
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	$	15.122,61
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	$	2.031,76
20208	OTRAS PROVISIONES	$	309,78
20209	PASIVO DIFERIDO	$	-
3	PATRIMONIO NETO	$	55.548,01
301	CAPITAL	$	24.773,92
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	$	24.773,92
304	RESERVAS	$	5.960,76
30401	RESERVA LEGAL	$	5.960,76
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	$	-
306	RESULTADOS ACUMULADOS	$	6.053,75
30601	GANACIAS ACUMULADAS	$	7.167,56
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	$	(1.113,82)
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	$	18.759,59
	PASIVO + PATRIMONIO	$	769.609,64

Fuente: NEOAUTO HYUNDAI
Elaborado por: NEOAUTO HYUNDAI

TABLA N° 19

ESTADO DE RESULTADOS

EMPRESA NEOAUTO HYUNDAI ESTADO DE RESULTADOS Del 1 de Enero al 30 de Junio 2015		
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	$ 2.474.125,67
4101	VENTA DE BIENES	$ 2.359.541,51
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	$ 114.584,16
4106	INTERESES	$ -
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	$ 202.553,34
43	OTROS INGRESOS	$ 1.089,86
4305	OTRAS RENTAS	$ 1.089,86
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	$ 2.271.572,33
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	$ 1.135.786,17
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	$ 188.586,49
510102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	$ 1.186.591,74
510104	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	$ (239.392,06)
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	$ -
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	$ -
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	$ -
52	GASTOS	$ 184.883,61
5201	GASTOS	$ 8.129,89
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	$ 8.129,89
520121	DEPRECIACIONES	$ -
520122	AMORTIZACIONES	$ -
520123	GASTO DETERIORO	$ -
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	$ -
5202	GASTOS	$ 162.107,58
520201	SUELDOS SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	$ 50.952,24
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	$ 7.899,18

EMPRESA NEOAUTO HYUNDAI ESTADO DE RESULTADOS Del 1 de Enero al 30 de Junio 2015			
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	$	8.210,02
520205	HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	$	2.150,28
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	$	17.948,07
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	$	23.697,79
520212	COMBUSTIBLES	$	232,29
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	$	1.692,37
520215	TRANSPORTE	$	776,38
520216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS TRABAJADORES Y CLIENTES)	$	402,99
520217	GASTOS DE VIAJE	$	1.923,51
520218	AGUA ENERGÍA LUZ Y TELECOMUNICACIONES	$	4.677,04
520220	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	$	2.778,99
520221	DEPRECIACIONES	$	5.830,49
52022101	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	$	5.830,49
520222	AMORTIZACIONES	$	12.087,33
52022201	INTANGIBLES	$	12.087,33
520223	GASTO DETERIORO	$	-
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	$	-
520228	OTROS GASTOS	$	2.930,80
5203	GASTOS FINANCIEROS	$	14.646,13
520301	INTERESES	$	14.646,13
5204	OTROS GASTOS	$	-
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	$	18.759,59
9002	GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	$	18.759,59

Fuente: NEOAUTO HYUNDAI
Elaborado por: NEOAUTO HYUNDAI

Al analizar los estados Financieros de la empresa en el período de Enero a Junio 2015, se puede evidenciar la decreciente venta de los vehículos comparado con el 2014 en el mismo periodo que en ganancia del ejercicio tenía un valor de $ 26.263,43 es decir una diferencia de 7.503.84 esto se da debido a las salvaguardias, además que el presupuesto se ha disminuido, lo cual ha provocado una debilidad para la empresa al no poder tener la suficiente solvencia para desempeñar sus actividades como quisieran

1.8.5. Procesos internos

La empresa Neoauto no mantiene sus procesos establecidos sin embargo, cada persona sabe que funciones debe desempeñar en la empresa, existen aspectos que deben ser mejorados como la agilidad en la atención, así como también la eficiencia de los trabajadores se debería incrementar ya que se demoran mucho tiempo en la atención posventa y eso hace que se reduzcan los ingresos ya que los clientes prefieren realizar el mantenimiento de los vehículos en talleres multimarcas.

Otro aspecto en cuanto a los procesos internos es que no existe una retroalimentación de los resultados que se dan en cuanto a la eficiencia del personal, además los empleados desconocen la relaciones que tienen entre

las áreas es por eso que trabajan de manera restringida es decir cada quien trabaja para su área sin preocuparse por el resto de áreas que también son parte de la empresa.

Al realizar el análisis se puede determinar que para Neoauto es una debilidad el no tener establecido los procesos ya que podrían llegar a ser mucho más productivos si se realizara una constante revisión de indicadores y monitoreo de los mismos.

1.8.6. Clientes

En Ecuador el comportamiento del consumidor en el área automotriz, especialmente en la compra de vehículos Hyundai a lo largo de los años hasta el 2014 ha incrementado de una manera muy satisfactoria ya que la marca tiene mucha experiencia en la comercialización de vehículos pesados, además que gracias a la gama de productos que posee los clientes pueden optar por diferentes modelos para escoger, otro punto muy importante es el conocimiento del producto y el pertenecer al grupo Eljuri el cual es el principal proveedor de vehículos Hyundai, hace que los clientes este más satisfechos y seguros al comprar los vehículos tomando en cuenta que estos vehículos vienen con garantía a nivel mundial, el concesionario brinda a sus clientes amplias instalaciones para que puedan apreciar los vehículos de manera más cómoda,

así como también cuenta con talleres personalizados que hacen que los vehículos sean reparados en el menor tiempo posible y con repuestos originales lo cual es beneficioso para los clientes ya que cumplen con sus necesidad y expectativas en cuanto a vehículos pesados.

En el año 2014 las ventas de la marca Hyundai en la provincia de Pichincha fueron de 4353 vehículos y en el año 2013 fueron de 3840, con respecto al concesionario Neoauto en el año 2014 fueron de 1021 y en el año 2013 fueron 960 vehículos pesados, lo que denota que los clientes siempre prefieren una marca conocida y con el pasar de los años el número de clientes aumenta gracias a la calidad en vehículos, repuestos y talleres con se indica en la tabla N°. 20

Este factor nos indica que todo el conocimiento, experiencia, marca y calidad hacen que sea una fortaleza para la empresa en cuanto a clientes y sus ventas.

TABLA N° 20

VENTAS MARCA HYUNDAI PROVINCIA DE PICHINCHA		
SEGMENTO	**2013**	**2014**
PESADOS	3840	4353
VENTAS MARCA HYUNDAI PROVINCIA DE PICHINCHA		
SEGMENTO	**2013**	**2014**
PESADOS	960	1021

Fuente: AEADE 2014
Elaborado por: Evelyn Sola

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CONCESIONARIO NEOAUTO HYUNDAI

2.1.MISIÓN

Según el autor Fred R. David en su libro Administración Estratégica menciona que para establecer una misión para la empresa se debe considerar las siguientes características que son:

GRÁFICO N 5

CARACTERÍSTICAS DE UNA MISIÓN

1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras. Porcentajes, proporciones u objetivos
2. Su extensión es menor a 250 palabras
3. Es inspiradora
4. Identifica la utilidad de los productos de la empresa
5. Revela la responsabilidad social de la empresa
6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa
7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, crecimiento, rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación de la imagen pública, preocupación por los empleados
8. Es conciliatoria
9. Es perdurable

Elaborado por: Evelyn Sola

MISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Somos una empresa comercializadora de vehículos de pasajeros y comerciales, repuestos y servicios de mecánica para la marca Hyundai, enfocada a la satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

MISIÓN PROPUESTA

Somos un importante comercializador de vehículos de la Marca Hyundai, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, con un precio competitivo dentro del mercado nacional, local y regional, contando con un excelente equipo de planta tanto en recurso humano como en tecnología, siendo transparentes, éticos e innovadores para obtener el máximo beneficio para nuestros clientes.

TABLA N 21

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE LA MISIÓN CONCESIONARIO DE AUTOS NEOHYUNDAI				
Somos un importante comercializador de vehículos de la Marca Hyundai, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, con un precio competitivo dentro del mercado nacional, local y regional, contando con un excelente equipo de planta tanto en recurso humano como en tecnología, siendo transparentes, éticos e innovadores para obtener el maximo beneficio para nuestros clientes				
CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN				
PRODUCTOS	SERVICIOS	MERCADOS	CREC. TECN.	RENTABILIDAD
✔	✔	✔	✔	✔
FILOSOFÍA	INTERÉS POR SI MISMO	INTERÉS POR IMAGEN PÚBLICA		EMPLEADOS
✔	✔	✔		✔

Elaborado por: Evelyn Sola

2.2.VISIÓN

Según el autor Fred R. David en su libro Administración Estratégica menciona que en todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto a la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una visión debe responder esta pregunta fundamental: ¿En qué queremos convertirnos?, la visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve, de preferencia en un solo enunciado, y debe contar con la aportación de tantos directivos como sea posible. (David F., 2013)

VISIÓN ACTUAL

Ser la primera opción como concesionario Hyundai en las plazas donde nos encontramos, implementando día a día una actitud proactiva de servicio y venta a través de innovadoras ideas, uso de tecnología y servicios centrados en el ser humano.

TABLA N° 22

CARACTERISTICAS PARA EVALUACIÓN DE LA VISIÓN CONCESIONARIO DE AUTOS NEOHYUNDAI		
GRÁFICA	Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición o posiciones en el mercado que se esfuerza en conseguir	✓
DIRECCIONAL	Mira hacia adelante, describe el curso estratégico que trazo la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro	✓
CENTRADA	Es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos	✓
FLEXIBLE	El curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología	✓
VIABLE	Esta dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa puede esperar lograr dentro de su debido tiempo	✓
DESEABLE	Indica por qué el rumbo elegido es comercialmente sensato y conveniente para los intereses de largo plazo de los inversionistas.	✓

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

VISIÓN PROPUESTA

"Para el 2017 ser la empresa automotriz líder en la comercialización de vehículos Marca Hyundai en el mercado ecuatoriano, contando con el personal auxiliar técnico y profesional más capacitado a nivel local, regional y nacional; con ética, transparencia y responsabilidad, impulsando en forma permanente el mejoramiento continuo."

2.3.FILOSOFÍA DEL TRABAJO

Para la empresa lo más importante es cumplir con los sueños de los clientes al crear condiciones de servicio que les permite satisfacer las necesidades de sus clientes.

GRÁFICO N 6



Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

2.4.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
	OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación Externa
1	Posibilidad de establecer mejores relaciones comerciales con sus clientes a través de la fábrica Hyundai en el país.	0.3	4	1.2
2	Mercado en crecimiento económico por estabilidad de la moneda.	0.17	3	0.51
3	No existe nuevas marcas en el mercado	0.12	2	0.24
5	Eliminación del riesgo por el tipo de cambio	0.09	2	0.18
	AMENAZAS			
1	Políticas administrativas y económicas del gobierno que aumentan los impuestos y por ende los precios	0.17	4	0.68
2	Varios competidores posicionados en el mercado	0.07	2	0.14
3	Existe un solo proveedor de vehículos y repuestos en el Ecuador	0.04	3	0.12
4	Los clientes tienen gran poder de negociación	0.04	2	0.08
	TOTAL	1		3.15

Elaborado por: Evelyn Sola

CONCLUSIÓN: Esta matriz muestra las oportunidades y amenazas que actualmente posee el concesionario Neoauto, el total 3,15 indica que la empresa está por encima del promedio ya que las oportunidades tienen mayor ponderación que las debilidades, lo cual es beneficioso para la empresa ya que deberá atacar puntos clave de las amenazas para que se conviertan en oportunidades.

2.5.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
	FORTALEZAS	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Externa**
	PERSPECTIVA FINANCIERA			
	PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1	Experiencia en la comercialización de vehículos pesados	0.04	3	0.12
2	Amplia gama de vehículos en todos los segmentos	0.08	3	0.24
3	Conocimiento del producto para la venta	0.04	3	0.12
4	Pertenecer al grupo Eljuri, importante grupo en el Ecuador	0.09	4	0.36
5	Cuenta con el aval y garantía de Hyundai, una de las empresas más importantes a nivel mundial	0.07	4	0.28
6	Amplias instalaciones show room, talleres	0.04	2	0.08
	PERSPECTIVA INTERNA			
7	Los productos comercializados cuentan con altos estándares de calidad reconocidos a nivel mundial	0.08	3	0.24
	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y TECNOLOGIA			
8	Tecnologia de punta	0.02	2	0.04
	OTROS			
9	Conocimiento del mercado de la ciudad de Quito	0.05	3	0.15
10	Gran participación en el mercado	0.07	2	0.14
11	Precios competitivos	0.05	3	0.15

	DEBILIDADES			
	PERSPECTIVA FINANCIERA			
1	Posición Financiera baja	0.03	3	0.09
	PERSPECTIVA DE CLIENTES			
2	Stock de repuestos limitado	0.04	3	0.12
3	Costos de mantenimiento elevados	0.03	2	0.06
	PERSPECTIVA INTERNA			
4	Falta de procesos	0.1	4	0.4
	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y TECNOLOGIA			
5	Escasa capacitación del personal técnico	0.03	2	0.06
6	Falta de personal técnico capacitado en áreas estratégicas con salarios no acordes a	0.04	3	0.12
7	Falta de desarrollo del personal administrativo	0.03	4	0.12
	OTROS	0.02	2	0.04
8	Limitada publicidad y promoción	0.05	4	0.2
	TOTAL	1		3.13

Elaborado por: Evelyn Sola

CONCLUSION: Esta matriz muestra las fortalezas y debilidades que actualmente posee el concesionario Neoauto, el total 3,13 indica que la empresa está por encima del promedio ya que posee muchas más fortalezas que debilidades en el análisis interno de la empresa lo cual es beneficioso ya que deberá disminuir en número de debilidades para que se conviertan en fortalezas.

2.6. FODA

En forma seguida es importante realizar "el análisis FODA para poder determinar los temas estratégicos que guiarán la aplicación de la metodología". (David F., 2013)

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1. Experiencia en la comercialización de vehículos pesados	1.Posición Financiera baja
2.Amplia gama de vehículos en todos los segmentos	2. Stock de repuestos limitado
3. Conocimiento del producto para la venta	3. Costos de mantenimiento elevados
4. Pertenecer a un importante grupo en el Ecuador	4. Falta de personal técnico capacitado en áreas estratégicas con salarios no acordes al nivel de formación y experiencia.
5. Cuenta con el aval y garantía de Hyundai, una de las empresas más importantes a nivel mundial	5. Escasa capacitación del personal técnico
6. Amplias instalaciones show room, talleres	6. Falta de procesos
7. Los productos comercializados cuentan con altos estándares de calidad reconocidos a nivel mundial	7.Falta de desarrollo del personal administrativo
8. Tecnología de punta	8.Limitada publicidad y promoción
9. Conocimiento del mercado de la ciudad de Quito	
10. Gran participación en el mercado	
11. Precios competitivos	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Posibilidad de establecer mejores relaciones comerciales con sus clientes a través de la fábrica Hyundai en el país	1. Políticas administrativas y económicas del gobierno que aumentan los impuestos y por ende los precios
2. Mercado en crecimiento económico por estabilidad de la moneda	2. Varios competidores posicionados en el mercado
3. No existe nuevas marcas en el mercado	3. Existe un solo proveedor de vehículos y repuestos en el Ecuador
4. Eliminación del riesgo por el tipo de cambio	4. Los clientes tienen gran poder de negociación

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD- CASO NEOAUTO HYUNDAI

3.1. DEFINICIÓN BALANCED SCORECARD

> El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral, es un sistema de control de gestión que fue creado por el profesor Robert S. Kaplan y el consultor empresarial David P. Norton; misma que se puede utilizar para traducir la estrategia a términos operativos y otorgar a los directivos de un instrumento que les permita entender sus objetivos y los métodos que deberán utilizar para alcanzarlos. (Kaplan & Norton, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2000)

El Balanced Scorecard se desarrolló básicamente para la medición tanto del rendimiento operativo actual y los impulsores de rendimiento futuro. Muchos gerentes piensan que están utilizando un cuadro de mando integral cuando se integran las medidas financieras tradicionales con medidas genéricas, no financieras sobre los clientes, los procesos y los empleados. Los objetivos y medidas de un Balanced Scorecard se derivan de la estrategia de unidad de negocio. Un cuadro de mando debe contener medidas de resultado y los indicadores de rendimiento de esos resultados, de manera que puedan relacionarse en causa y efecto.

El BSC es un sistema que se deriva de la visión y la misión, y expresa los aspectos más importantes de la empresa, está organizado en torno a cuatro perspectivas muy importantes: la financiera, la del cliente, la del proceso interno, y la de aprendizaje y crecimiento. Refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

3.2.LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

3.2.1. Perspectiva Financiera

> Esta perspectiva está centrada en la creación de valor, en donde se establecen las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Esta perspectiva está estrechamente relacionada con los resultados, es decir se busca incrementar las ventas, reducir costos y gastos, incrementar la liquidez, incrementar la utilidad. Los objetivos financieros se utilizan como base para el resto de objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), ya que cada medida formara parte de las relaciones causa - efecto, que convergen en la mejora del desempeño financiero. El Balanced Scorecard (BSC) busca que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a las necesidades de las unidades de negocio, en sus diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida. (Kaplan & Norton, Como alinear la organizacion a la Estrategia a través del Balanced Scorecard, 2007)

3.2.2. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la

organización les plantee, es por esta razón que se desea maximizar la satisfacción del cliente basándonos en incrementar la fidelidad, fortalecer el posicionamiento.

> El buen servicio al cliente es muy importante; y, es la base para poder permanecer en un mercado competitivo. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el más apropiado. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la perspectiva financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. (Kaplan & Norton, Como alinear la organizacion a la Estrategia a través del Balanced Scorecard, 2007)

El valor a los clientes representa los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los diferentes segmentos. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías: que puede ser la relación con los clientes es decir que se incluye la entrega del producto o servicio al cliente considerando la respuesta y plazo de entrega, además de la sensación que tiene el cliente al momento de comprar a esa empresa.

Otro atributo muy importante es la imagen y el prestigio que quiere decir que la empresa debe reflejar los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la empresa. Algunas organizaciones son capaces a través de anuncios o

publicidad, la calidad del producto y servicio, de generar lealtad más allá de aspectos tangibles.

Otra característica importante son los atributos de los productos y servicios estos abarcan la funcionalidad de producto o servicio, su precio y calidad, aunque en ocasiones es importante también la dimensión del tiempo y la manera fiable y sin defectos en la entrega.

3.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

La siguiente perspectiva es la del proceso interno para llevar a cabo esta perspectiva es importante que los directivos identifiquen los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes o accionistas.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la

satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas y estas se dan realizando alianzas, mejorando la calidad del servicio, manteniendo una variedad de productos

3.2.4. Perspectiva de Crecimiento y Tecnología

La perspectiva de crecimiento y tecnología es la cuarta y la última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar, para mejorar este ámbito es importante desarrollar capacidad de gestión mejorando el clima laboral, y manteniendo una tecnología adecuada.

3.3.DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

La definición de los ejes estratégicos es el primer paso para la elaboración del Balanced Scorecard (BSC), éstos son aquellos grandes pilares en los que se traduce la estrategia organizacional y que se reflejan claramente en la misión organizacional. Es fundamental su identificación, dado que permiten contar con un marco de referencia sobre el que se definirán los objetivos e indicadores de la empresa. (Acuña C., 2000)

TABLA N 23

EJES ESTRATÉGICOS

MISIÓN NEOAUTO HYUNDAI	EJE ESTRATÉGICO
Somos un importante comercializador de vehículos de la Marca Hyundai, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, con un precio competitivo dentro del mercado nacional, local y regional, contando con un excelente equipo de planta tanto en recurso humano como en tecnología, siendo transparentes, éticos e innovadores para obtener el máximo beneficio para nuestros clientes.	**COMERCIALIZADOR DE VEHICULOS**
	PRODUCTOS DE CALIDAD
	PRECIOS COMPETITIVOS
	EXCELENTE TALENTO HUMANO
	TECNOLOGIA E INNOVACION

, , Elaborado por: Evelyn Sola

Para Neoauto Hyundai, estos ejes estratégicos están enmarcados:

- Comercialización de vehículos.- Por cuanto es la esencia y razón de ser de la empresa.
- Productos de calidad.-Neoauto siempre se encuentra buscando soluciones a los problemas y brindando calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Precio Competitivos.- Neoauto, está en cuarto lugar dentro de los mejores comercializadores de autos.

  Excelente Talento Humano.- la comercializadora de autos cuenta con un excelente personal calificado para brindar atención tanto en la venta como en la postventa.

- Tecnología e innovación.- La tecnología Hyundai es una de las que siempre se encuentran a la vanguardia.

Los ejes estratégicos descritos con anterioridad, evidencian claramente la estrategia corporativa de Neoauto que se identifica como una estrategia corporativa con un enfoque en la penetración de los servicios con los que cuenta Neoauto, además que una estrategia competitiva la cual se basa en diversificación, con la ayuda del Marketing.

3.4.MATRIZ FODA

Al tener ya determinadas cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en un primer plano, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la empresa, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA.

Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la organización.

> La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta ya que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias FO (Fortalezas- Oportunidades), estrategias DO (Debilidades-Oportunidades), estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) y estrategias DA (Debilidades-Amenazas). (David F., 2013)

,

MATRIZ FODA NEOAUTO HYUNDAI

ANALISIS EXTERNO / ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Experiencia en la comercialización de vehículos pesados 2.Amplia gama de vehículos en todos los segmentos 3. Conocimiento del producto para la venta 4. Pertenecer a un importante grupo en el Ecuador 5. Cuenta con el aval y garantía de Hyundai, una de las empresas más importantes a nivel mundial 6. Amplias instalaciones show room, talleres 7. Los productos comercializados cuentan con altos estándares de calidad reconocidos a nivel mundial 8. Tecnología de punta 9. Conocimiento del mercado de la ciudad de Quito 10. Gran participación en el mercado 11. Precios competitivos	1.Posición Financiera baja 2. Stock de repuestos limitado 3. Costos de mantenimiento elevados 4. Falta de personal técnico capacitado en áreas estratégicas con salarios no acordes al nivel de formación y experiencia. 5. Escasa capacitación del personal técnico 6. Falta de procesos 7.Falta de desarrollo del personal administrativo 8.Limitada publicidad y promoción
OPORTUNIDADES		
1. Posibilidad de establecer mejores relaciones comerciales con sus clientes a través de la fábrica Hyundai en el país 2. Mercado en crecimiento económico por estabilidad de la moneda 3. No existe nuevas marcas en el mercado 4. Eliminación del riesgo por el tipo de cambio	(F1 , F2, F3, F6,F8) (O1,O2, O) 1. Incrementar la participación del mercado (F7,F8) (O3) 2. Desarrollar e implementar gestión por procesos	(O1) (D1,D2, D3) 1. Incrementar los ingresos principamente a través del servicio post venta (O2) (D4, D5,D7) 2. Gestionar el recurso humano (O3) (D5, D7,D8) 3. Mejorar el servicio postventa (O1,O2) , D8 4. Efectuar inversiones importantes en publicidad y marketing (O2, O3) (D3, D2,D6) 5. Mejorar los estándares de calidad en cuanto a servicio
AMENAZAS		
1. Políticas administrativas y económicas del gobierno que aumentan los impuestos y por ende los precios 2. Varios competidores posicionados en el mercado 3. Existe un solo proveedor de vehículos y repuestos en el Ecuador 4. Los clientes tienen gran poder de negociación	(F1 , F3, F5,F9) (A1) 1. Incrementar la participación del mercado (F6, F11) (O4) 2.Ampliar la cobertura de atención a clientes	(D1,D8) (A2,A3,A1) 1. Diseñar programas de incentivos para motivar a los empleados e incrementar la calidad de los servicios

Las estrategias definidas en la Matriz FODA nos permitirán establecer los temas estratégicos que permitan el cumplimiento de la estrategia empresarial.

3.5.DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

El análisis FODA permite establecer mediante la correlación de los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización, los TEMAS ESTRATÉGICOS que constan en la Matriz FODA.

TABLA N° 24

ESTRATEGIAS Y TEMAS ESTRATÉGICOS

NRO	ESTRATEGIAS	TEMAS ESTRATEGICOS
1	Incrementar los ingresos principamente a través del servicio post venta	AUMENTAR INGRESOS
2	Mejorar los estándares de calidad en cuanto a servicio	MEJORAR LA EFICIENCIA FINANCIERA
3	Incrementar la participación del mercado	SATISFACCIÓN AL CLIENTE
4	Mejorar el servicio postventa	
5	Efectuar inversiones importantes en publicidad y marketing	
6	Desarrollar e implementar gestión por procesos	MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD
7	Ampliar la cobertura de atención a clientes	AMPLIAR LA COBERTURA EN ATENCIÓN A CLIENTES
8	Gestionar el recurso humano	FOMENTAR UNA FUERZA LABORAL ESTABLE Y CAPACITADA
9	Diseñar programas de incentivos para motivar a los empleados e incrementar la calidad de los servicios	

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

Este es un paso importante en la elaboración del Balanced Scorecard (BSC), ya que los temas estratégicos son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia institucional.

Para el caso de aplicación práctica del presente estudio, los temas estratégicos se presentan en la siguiente tabla:

TABLA N° 25

TEMAS ESTRATÉGICOS

NRO	TEMAS ESTRATÉGICOS
1	Aumentar ingresos
2	Mejorar la eficiencia financiera
3	Satisfacción de clientes
4	Mejorar los estándares de calidad
5	Ampliar la cobertura de atención a clientes
6	Fomentar una fuerza laboral estable y capacitada

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

3.6.ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA

La estructuración Estratégica tiene como propósito fundamental, el definir la estructura lógica en que deben organizarse los diferentes temas estratégicos, identificar su interacción, sus inductores, los parámetros de evaluación y la manera como los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlo.

La estructuración estratégica la comprenden, para éste caso puntual de análisis:

- Clasificación de los temas estratégicos dentro de las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC);
- Definición del mapa estratégico
- Establecimiento de los objetivos estratégicos
- Indicadores de gestión;

3.6.1. Clasificación de los temas estratégicos dentro de la perspectiva Balanced Scorecard

Continuando con la metodología de definición de mapas estratégicos, corresponde la clasificación de los temas estratégicos, identificados a partir del diagnóstico FODA, dicha clasificación permitirá ubicar a cada tema dentro de los cuatro ámbitos del Balanced Scorecard , con la finalidad de determinar si existe un equilibrio, entre las diferentes perspectivas que formarán parte del mapa Estratégico.

Consiste en clasificar cada tema estratégico dentro de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), así:

TABLA N° 26

TEMAS ESTRATÉGICOS

NRO	TEMAS ESTRATÉGICOS	UBICACIÓN			
		P. FIN.	P.CL	P.INT.	P. CRE.
1	Aumentar ingresos	X			
2	Mejorar la eficiencia financiera	X			
3	Satisfacción de clientes		X		
4	Mejorar los estándares de calidad			X	
5	Ampliar la cobertura de atención a clientes		X		
6	Fomentar una fuerza laboral estable y capacitada				X

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

En la tabla N° 24 de temas estratégicos se puede identificar los temas estratégicos distribuidos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, en la perspectiva financiera se encuentran los temas estratégicos: aumentar ingresos, mejorar la eficiencia financiera; en la perspectiva de clientes se encuentran los temas estratégicos: satisfacción de clientes, ampliar la cobertura de atención a clientes; en la perspectiva interna se encuentran los temas estratégicos: Mejorar los estándares de calidad; en cuanto a la perspectiva de crecimiento y tecnología se encuentra el tema estratégico: Fomentar una fuerza laboral estable y capacitada.

3.6.2. Diseño del mapa estratégico en la empresa Neoauto Hyundai

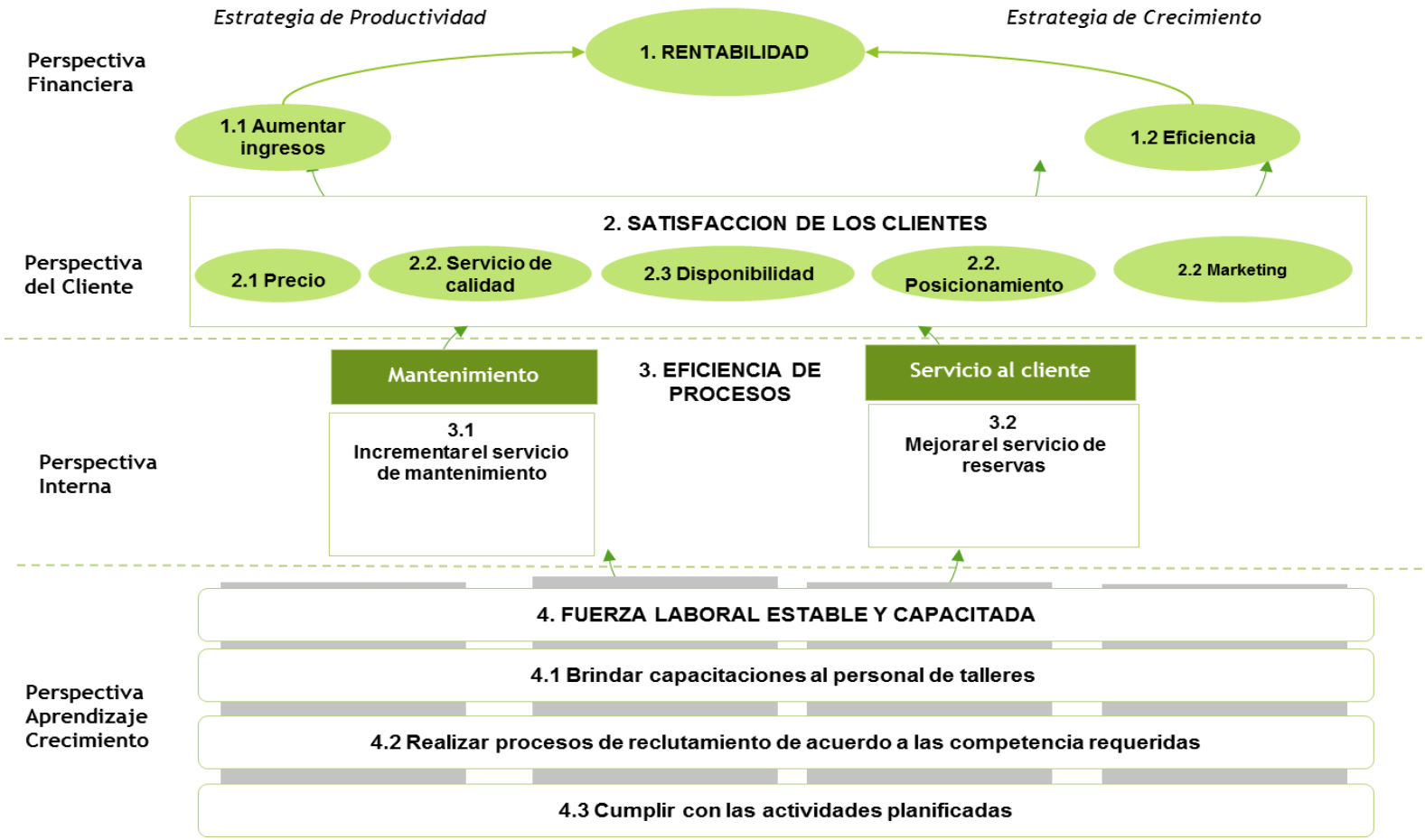
Después de haber clasificado los temas estratégicos de acuerdo a su ámbito y ubicación a la vez, el paso siguiente consiste en representar gráficamente la relación Causa – Efecto mediante un mapa estratégico, de todos los temas, objetivos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia se vuelve más efectiva.

Los objetivos definidos para las cuatro perspectivas del BSC son:

- Perspectiva Financiera.- Esta perspectiva está centrada en la creación de valor para la empresa, y se base en la eficiencia y el aumento de ingresos.
- Perspectiva de clientes.- Esta responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción está supeditada al precio, servicio de calidad, disponibilidad, posicionamiento y marketing.
- Perspectiva interna.- Aquí se identifican los objetivos e indicadores estratégicos de los procesos clave de la empresa que apoyarán al cumplimiento de satisfacción de los clientes.
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.- Esta definen los objetivos que sirven de motor al desempeño futuro de la empresa, tales como: Capacitación, procesos de reclutamiento y selección, cumplimiento de planes establecidos.

GRÁFICO N 7

MAPA ESTRATÉGICO NEOAUTO HYUNDAI



Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

Como puede observarse en el mapa anterior, la empresa, podrá enfocarse en los mensajes claves de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia competitiva y una mayor necesidad de dedicación. Eso se logra evitando la representación de las redundancias y de las relaciones entre objetivos que no se consideran primarias, y representando únicamente el flujo de ideas que han sido decisivas en el proceso de definición de los objetivos.

3.6.3. Definición de objetivos estratégicos

A continuación se detalla los objetivos estratégicos establecidos para cada una de las perspectivas, tomando en cuenta los datos históricos de la empresa.

TABLA N 25

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA	
1	Incrementar los ingresos a través de los servicios de mantenimiento en un 20 % para el año 2017
2	Incrementar la rentabilidad financiera en 3% para el año 2017

,

OBJETIVOS PERSPECTIVA DE CLIENTES	
1	Reducir el precio de mantenimiento en un 20% para los clientes en el siguiente semestre
2	Incrementar en un 15% el número de clientes captados
3	Reducir a 1 dia el tiempo de entrega del servicio tecnico para el año 2017
4	Entregar un 90% de los vehículos en mantenimientode manera puntual para el año 2017

OBJETIVOS PERSPECTIVA INTERNA	
1	Mejorar en 90% el servicio de reservas para el año 2016
2	Incrementar al doble el servicio de mantenimiento para el siguiente semestre

OBJETIVOS PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	
1	Incrementar en un 90% el aprendizaje de los trabajadores a través de las capacitaciones para el siguiente semestre
2	Realizar procesos de reclutamiento de acuerdo a las competencias requeridas para el puesto para el siguiente semetre
5	Cumplir en 100% las actividades planificadas

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

3.6.4. Indicadores de gestión aplicados a la metodología Balanced Scorecard en la empresa Neoauto Hyundai

Siguiendo la metodología lo siguiente es definir para cada uno de los temas estratégicos en sus correspondientes perspectivas, que subtemas u objetivos influyen en su consecución, este procedimiento se conoce como construir el Árbol Estratégico ya que se identifican claramente los objetivos inferiores que motivan el que un objetivo superior se logre.

TABLA N 27

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE	**FORMA DE MEDICIÓN**
Ingresos por servicios de mantenimiento	Monto Total de Ventas
ROA	Utilidad Neta/ Activo total

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

La perspectiva financiera será evaluada a través de los indicadores relacionados con los ingresos por mantenimiento y la rentabilidad de los activos.

TABLA N 28

INDICADORES PERSPECTIVA DE CLIENTES

INDICADORES PERSPECTIVA DE CLIENTES	
NOMBRE	**FORMA DE MEDICIÓN**
Precio en relación a la competencia	Precio Neoauto -Precio competencia
Número de clientes	% de clientes nuevos captados
Tiempo de entrega	Tiempo de entrega del servicio técnico de los vehículos
Porcentaje de entregas puntuales	Entregas puntuales / Total entregas

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

La propuesta de valor hacia el cliente será evaluada a través del precio en relación a la competencia; el número de clientes captados: el tiempo de entrega del servicio y el porcentaje de entregas a tiempo

TABLA N 29

INDICADORES PERSPECTIVA INTERNA

INDICADORES PERSPECTIVA INTERNA	
NOMBRE	**FORMA DE MEDICIÓN**
Porcentaje de reservas de servicio de mantenimiento	% de reservas de servicio
Porcentaje de incremento del servicio	No. De mantenimientos realizados mes actual /No. Mantenimientos mes anterior

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

Los procesos que agregan valor a ésta estrategia se medirán con indicadores relacionados al porcentaje de reservas de servicio de mantenimiento y al incremento porcentual del servicio.

TABLA N 30

INDICADORES PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO

INDICADORES PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	
NOMBRE	**FORMA DE MEDICIÓN**
Nivel de aprendizaje	Evaluación de empleados sin capacitación/ Evaluación de empleados con capacitación
Reclutamiento	NRO de postulantes/ NRO de contratados
Cumplimiento de actividades	Actividades cumplidas/Actividades planificadas

Por su parte, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento será evaluada por indicadores relacionados con el nivel de aprendizaje, porcentaje en la efectividad de reclutamiento y la eficiencia del cumplimiento de actividades.

A continuación en el cuadro N.29 se presenta la matriz objetivos e indicadores, misma que recoge en forma ordenada y lógica la contribución de cada uno de los objetivos a la estrategia de la empresa. El cuadro precisa, en la parte superior la perspectiva del BSC, en la primera columna, el objetivo estratégico, en la segunda columna el indicador mediante el cual se va a evaluar el cumplimiento de los objetivos, la forma de medición, la periodicidad y el responsable.

TABLA N 31

OBJETIVOS INDICADORES

MATRIZ DE OBJETIVOS E INDICADORES					
PERSPECTIVA FINANCIERA		**INDICADOR**	**FORMA DE MEDICIÓN**	**PERIODICIDAD**	**RESPONSABLE**
OBJETIVOS	**AUMENTAR LOS INGRESOS**				
	Incrementar los ingresos a traves de los servicios de mantenimiento	Ingresos por servicios de mantenimiento	Total de Ventas	TRIMESTRAL	GERENCIA FINANCIERA
	EFICIENCIA				
	Incrementar la rentabilidad financiera	ROA	Utilidad Neta/ Activo total	TRIMESTRAL	GERENCIA FINANCIERA
PERSPECTIVA DE CLIENTES		**INDICADOR**	**FORMA DE MEDICIÓN**	**PERIODICIDAD**	**RESPONSABLE**
OBJETIVOS	**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**				
	Reducir el precio de mantenimiento para los clientes	Precio en relación a la competencia	Precio Neoauto -Precio competencia	SEMESTRAL	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN
	Incrementar el numero de clientes captados	Número de cliente captados	% de clientes nuevos captados	ANUAL	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN
	Reducir el tiempo de entrega del servicio técnico	Tiempo de entrega	Tiempo de entrega de los vehículos vendidos	DIARIO	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN
	Entregar los vehículos del mantenimiento puntuales	Porcentaje de entregas puntuales	Entregas puntuales / Total entregas	SEMESTRAL	
PERSPECTIVA INTERNA		**INDICADOR**	**FORMA DE MEDICIÓN**	**PERIODICIDAD**	**RESPONSABLE**
OBJETIVOS	**EFICIENCIA DE PROCESOS**				
	Mejorar el servicio de reservas	Porcentaje	% de reservas de servicio de mantenimiento	ANUAL	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	Incrementar el servicio de mantenimiento	Porcentaje	No. De mantenimientos realizados mes actual /No. Mantenimientos mes anterior	SEMESTRAL	GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO		**INDICADOR**	**FORMA DE MEDICIÓN**	**PERIODICIDAD**	**RESPONSABLE**
OBJETIVOS	**FUERZA LABORAL ESTABLE Y CAPACITADA**				
	Incrementar en un 90% el aprendizaje de los trabajadores a través de las capacitaciones para el siguiente semestre	Nivel de aprendizaje	Evaluación de empleados sin capacitación/ Evaluación de empleados con capacitación	SEMESTRAL	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	Realizar procesos de reclutamiento de acuerdo a las competencias requeridas para el puesto	Reclutamiento	NRO de postulantes/ NRO de contratados	SEMESTRAL	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	Cumplir en 100% las actividades planificadas	Cumplimiento de actividades	Actividades cumplidas/Actividades planificadas	TRIMESTRAL	GERENCIA ADMINISTRATIVA

3.7.TABLERO DE CONTROL

A continuación, se presenta el BSC de Neoauto, el mismo que ha sido diseñado en Excel, parametrizando en la columna "semáforo", el estado de la ejecución de cada indicador.

TABLA N 32

BALANCED SCORE CARD NEOAUTO HYUNDAI

BALANCED SCORECARD NEOAUTO HYUNDAI PERIODO ENERO - SEPTIEMBRE 2015						
NOMBRE DEL INDICADOR	**PESO**	**DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**	**PERIODICIDAD**	**META 2015**	**EJECUCIÓN**	**SEMAFORO**
RESULTADO GLOBAL	**100.00%**			100%	94.7%	
PERSPECTIVA FINANCIERA						
AUMENTAR LOS INGRESOS	**30.00%**			100%	105.0%	
Ingresos por servicios de mantenimiento	20.00%	Monto Total de Ventas	TRIMESTRAL	$ 180.000.00	$ 171.876.00	
ROA	10.00%	Utilidad / Activos	TRIMESTRAL	2.9%	3.6%	
PERSPECTIVA CLIENTE						
SATISFACCION DE LOS CLIENTES	**36.00%**			100%	94.6%	
Precio en relación a la competencia	8.00%	Precio competencia -Precio Neoauto	SEMESTRAL	10%	9%	
Número de clientes	17.00%	% de cliente nuevos captados	ANUAL	14%	10%	
Tiempo de entrega	6.00%	Tiempo de entrega del servicio tecnico de los vehículos	DIARIO	3.00	1.00	
Porcentaje de entregas puntuales	5.00%	Entregas puntuales / Total entregas	SEMESTRAL	90%	85%	

PERSPECTIVA INTERNA						
EFICIENCIA DE PROCESOS	**12.00%**			100%	89.5%	
Porcentaje de reservas de servicio de mantenimiento	5.00%	% de reservas de servicio de mantenimiento	ANUAL	90%	80%	
Porcentaje de incremento del servicio	7.00%	No. De mantenimientos realizados mes actual /No. Mantenimientos mes anterior	SEMESTRAL	2.0%	1.80%	
RECURSOS HUMANOS Y CAPITAL TECNOLOGICO						
FUERZA LABORAL ESTABLE Y CAPACITADA	**22.00%**			100%	83.5%	
Nivel de aprendizaje	10.00%	Evaluación de empleados sin capacitación/ Evaluación de empleados con capacitación	SEMESTRAL	90%	70%	
Reclutamiento	7.00%	NRO de postulantes/ NRO de contratados	SEMESTRAL	25%	20%	
Cumplimiento de actividades	5.00%	Actividades cumplidas/Actividades planificadas	TRIMESTRAL	100%	100%	

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

,

Al aplicar la metodología de Balanced Scorecard en el concesionario Neoauto Hyundai se pudo determinar que de todos los indicadores que se aplicaron a cada una de las perspectivas únicamente 2 tuvieron inconvenientes en el cumplimiento a las cuales se les va a plantear un plan de acción de manera que puedan cumplir con el indicador establecido.

3.8.PLAN DE ACCIÓN

Según los datos que arrojan al realizar la evaluación del tablero de control o Balanced Scorecard, se puede determinar que existen algunos indicadores que no se han podido cumplir en su totalidad o que quiere decir que se de implementar un plan de acción para cada una de estas falencias.

TABLA N 33

PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN NEOAUTO HYUNDAI	
NOMBRE DEL INDICADOR	**PLAN DE ACCIÓN**
Número de clientes captados	1.- Realizar campañas de reservas de mantenimiento para los clientes potenciales
	2.- Medir las percepciones que tienen los clientes sobre la calidad del servicios que estan recibiendo
	3.- Ponerse en contacto con conocidos de los clientes para informarles sobre las promociones del concesionario
	4.- Incrementar el tiempo de respuesta a soluciones de problemas
	5.- Realizar campañas de publicidad en donde se muetre todas las caracteristicas que tienen los vehiculos
	6.- Realizar un seguimiento de negocios perdidos
	7.- Realizar un seguimiento de los nuevos clientes
Nivel de aprendizaje	1.- Incrementar las competencias de los trabajadores
	2.- Realizar evaluaciones del desempeño
	3.- Realizar capacitaciones prácticas
	4.- Incrementar la puesta en práctica de las habilidades de los trabajadores
	5.- Elaboración de un cronograma de capacitaciones
Reclutamiento	1.- Realizar campañas para contratar personal en universidades
	2.- Definir los perfiles adecuados para los puestos
	3.- Tener una base de datos de posibles aspirantes para los puestos de trabajo

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

3.9.PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD

TABLA N 34

BALANCED SCORE CARD NEOAUTO

BALANCED SCORECARD NEOAUTO HYUNDAI PERIODO ENERO - SEPTIEMBRE 2016						
NOMBRE DEL INDICADOR	**PESO**	**DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**	**PERIODICIDAD**	**META 2016**	**EJECUCIÓN**	**SEMAFORO**
RESULTADO GLOBAL	**100,00%**			100%	98,1%	
PERSPECTIVA FINANCIERA						
AUMENTAR LOS INGRESOS	**30,00%**			100%	96,6%	
Ingresos por servicios de mantenimiento	20,00%	Monto Total de Ventas	TRIMESTRAL	$ 190.000,00	$ 185.000,00	
ROA	10,00%	Utilidad / Activos	TRIMESTRAL	4,0%	3,8%	
PERSPECTIVA CLIENTE						
SATISFACCION DE LOS CLIENTES	**36,00%**			100%	102,5%	
Precio en relación a la competencia	8,00%	Precio competencia -Precio Neoauto	SEMESTRAL	12%	11%	
Número de clientes	17,00%	% de cliente nuevos captados	ANUAL	15%	13%	
Tiempo de entrega	6,00%	Tiempo de entrega del servicio tecnico de los vehículos	DIARIO	3,00	1,00	
Porcentaje de entregas puntuales	5,00%	Entregas puntuales / Total entregas	SEMESTRAL	98%	95%	
PERSPECTIVA INTERNA						
EFICIENCIA DE PROCESOS	**12,00%**			100%	92,0%	
Porcentaje de reservas de servicio de mantenimiento	5,00%	% de reservas de servicio de mantenimiento	ANUAL	95%	90%	
Porcentaje de incremento del servicio	7,00%	No. De mantenimientos realizados mes actual /No. Mantenimientos mes anterior	SEMESTRAL	2,0%	1,80%	
RECURSOS HUMANOS Y CAPITAL TECNOLOGICO						
FUERZA LABORAL ESTABLE Y CAPACITADA	**22,00%**			100%	96,2%	
Nivel de aprendizaje	10,00%	Evaluación de empleados sin capacitación/ Evaluación de empleados con capacitación	SEMESTRAL	90%	85%	
Reclutamiento	7,00%	NRO de postulantes/ NRO de contratados	SEMESTRAL	25%	24%	
Cumplimiento de actividades	5,00%	Actividades cumplidas/Actividades planificadas	TRIMESTRAL	100%	100%	

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada

Con la propuesta de aplicación para el año 2016 de Enero a Septiembre se logrará que todos los indicadores cumplan en más del 85% las metas que han sido propuestas, esto con la ayuda de todas las áreas que integran el concesionario de manera que la efectividad de la empresa crezca y se puedan superar los obstáculos que se determinaron en la investigación previa

4. VENTAJAS DEL USO DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA NEOAUTO HYUNDAI

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que permite traducir a la estrategia de la institución en un conjunto coherente de indicadores

- ✓ Instaurar el cambio a través del liderazgo efectivo

ES importante que el líder del concesionario organice a su fuerza laboral de manera que haga que su productividad aumente, además que debe velar que todas las actividades se lleven a cabo de manera adecuado siguiendo los lineamientos planteados con respecto al objetivo organizacional.

Esto gracias al Balanced Scorecard se va a poder instaurar ya que se puede determinar exactamente las áreas que requieren más atención en cuanto al no cumplimiento de objetivos ni de indicadores, así también se puede aplicar acciones correcciones y preventivas según sea el caso de manera que se puedan cumplir con la misión y visión del concesionario.

- ✓ Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa

Toda la fuerza laboral del concesionario debe tener conocimiento del plan estratégico planteado por la empresa, pero también deben tener claro el papel que desenvuelve cada uno de ellos para lograr a estrategia, así como también se debe evaluar el grado de cumplimiento de las actividades que ayudaran a que se pueda lograr el objetivo principal.

Mediante la ayuda y aplicación del Balanced Scorecard se puede llevar la estrategia a la aplicación operativa ya que las estrategias se miden por los objetivos que se planteen y el cumplimiento de los indicadores de acuerdo a cada perspectiva de manera que se pueda realizar operaciones en la ejecución de los procesos para el cumplimiento de las metas, así como también al plan de acción se debe realizar los ajustes necesarios en cuanto a talento humano, tecnología, capacitaciones, o procesos de manera que se pueda evidenciar procesos eficientes.

- ✓ Alinear a toda la organización hacia la estrategia

Es muy importante que toda la organización tenga conocimiento sobre el plan estratégico planteado por la empresa, así como también qué papel desempeña cada uno de los colaboradores como contribución para que los objetivos organizacionales se cumplan, además que deben tener muy claro cuál es la estrategia que va a ayudar a cumplir con esos objetivos, de manera que no exista desviaciones en cuanto al cumplimiento del objetivo primordial.

Al aplicar el Balanced Scorecard se establece los ejes estratégicos los cuales parten de la misión y los temas estratégicos los cuales se desglosan de las perspectivas que luego serán culminados en los indicadores que se deberá cumplir.

- ✓ Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.

La dirección del concesionario debe encargarse de recordar todos los días a sus colaboradores las tareas que deben cumplir mediante la evaluación de los indicadores que se han planteado en cada una de las perspectivas de manera que siempre se encuentre en un nivel adecuado, y en el caso de ser necesario se plantee acciones preventivas.

- ✓ Tomar acciones de mejora continua inmediatas ante la desviación del cumplimiento de los objetivos

Gracias al uso del Balanced Scorecard se podrá evaluar de manera oportuna las deficiencias que se tengan y desviaciones en cuanto a cumplimiento de objetivos, de manera que rápidamente se pueda realizar nuevas estrategias o corregirlas de manera que no se desenfoque el objetivo primordial y que este se pueda cumplir.

- ✓ Principalmente la comunicación a través de la cual estaremos informados del Plan, de la estrategia y de cómo contribuimos a alcanzar los Objetivos y las Meta.

Al realizar un enfoque participativo ayuda para que la fuerza laboral haga conciencia y cree un compromiso con los objetivos a ser alcanzados, además que mediante la comunicación ayuda a su óptima aplicación.

- ✓ Ayuda al análisis de resultados

El Balanced Scorecard arroja una amplia y detallada información con respecto al desempeño y al cumplimiento de metas de cada uno de los colaboradores y de cada departamento de la organización, esto ayuda y permite mejorar la capacidad de análisis de los directivos y de los encargados de cada proceso dentro del concesionario. Este análisis ayuda a futuro ya que los resultados y a consecución de las metas ayudaran a medir y dar conclusiones de acuerdo a una análisis precioso de resultados

- ✓ Aclara y traduce la misión y la estrategia

El proceso de construir un Balanced Scorecard (BSC) ayuda al concesionario a definir en forma clara los objetivos de manera organizada, éste empieza por el establecimiento de los objetivos financieros y de clientes, para luego identificar los objetivos e indicadores para sus procesos internos y finalmente efectuar la vinculación con los objetivos de aprendizaje y crecimiento, los últimos son la principal motivación para realizar aquellas inversiones importantes que contribuyan a la mejora del capital tecnológico, humano y organizacional.

- ✓ Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia

El seguimiento permanente de los objetivos e indicadores genera un alto compromiso de toda la organización en el cumplimiento de los objetivos, de aquí se deriva la importancia de efectuar el despliegue de los objetivos e indicadores estratégicos del BSC hacia toda la empresa con la intención de que los objetivos se conviertan en la responsabilidad conjunta de todo el concesionario.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. CONCLUSIONES

✓ El BSC, Es una herramienta que le permitió a Neoauto identificar oportunidades de mejora.

✓ En base al BSC, medir el desempeño corporativo que le ha permitido enlazar la planificación y la estrategia a cuatro medidas de desempeño, que son: Resultados financieros, Satisfacción de clientes, Procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

b. RECOMENDACIONES

- Neoauto, deberá potenciar las características de la tecnología de punta con la que son fabricados sus vehículos y plasmarlas en campañas publicitarias que deberán ser diseñadas para el siguiente año.

- Neoauto deberá incrementar y potencial el servicio call center en cuanto al mantenimiento de vehículos pesados.

6. BIBLIOGRAFÍA

AEADE. (8 de Octubre de 2015). *AEADE. NET.* Obtenido de http://www.aeade.net

Agrawal, S. (2008). Competencias Modelo Basado Cuadro de Mando Integral: una perspectiva integradora. *DIARIO INDIO DE RELACIONES INDUSTRIALES* , 24-34.

Budde, J. (2007). Medir el desempeño y el Balanced Scorecard. *REVISTA DE CONTABILIDAD*, 515-539.

C. G. A. (2000). El proceso de creación de valor en la empresa. Análisis y comentarios . *Innovar*, 176-177.

Castellanos, O. (2001). Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad. *Innovar*, 87-98.

CERTO, S. C. (2001). *ADMINISTRACION MODERNA.* COLOMBIA: PRENTICE HALL.

CHASE, JACOBS, & AQUILANO. (2005). *ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION.* MEXICO: MC GRAW-HILL.

CHEVROLET. (28 de AGOSTO de 2015). *MUNDO CHEVROLET*. Obtenido de http://www.chevrolet.com.ec/

COMEX. (2015). *COMERCIO EXTERIOR.* Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf

David, F. R. (1997). *Conceptos de Administracion Estrategica.* Mexico: Prentice - Hall.

David, F. R. (2013). *Administracion Estrategica.* Mexico: Pearson.

Ecuador, B. C. (4 de Octubre de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788

ECUADOR, H. (28 de Agosto de 2015). *GRUPO MAVESA*. Obtenido de http://www.hino-mavesa.com.ec/

HYUNDAI. (21 de Octubre de 2015). *HYUNDAI*. Obtenido de http://cochesmiticos.com/hyundai-historia/

INEC, D. d. (8 de Octubre de 2015). *Ecuador rn cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info7.pdf

Jackson/Slocum, H. (2002). *Administracion un enfoque basado en competencias.* Bogota: Thomson.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral.* España: Gestion 2000.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). *Como alinear la organizacion a la Estrategia a través del Balanced Scorecard.* España: Book Print Digital.

Kotler, P. (21 de Octubre de 2015). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?isbn=9702604001

Mayorga, M. A. (2010). Revista trailers Iinternacional . *Revista trailers Iinternacional* .

NEOAUTO, D. F. (15 de 08 de 2015). PRESUPUESTO INGRESOS 2015. Quito, Pichincha.

Norton, R. S. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 26.

Perez, G. (25 de Mayo de 2003). Recuperado el 3 de marzo de 2015, de De Gerencia. com: http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard

Porter, M. (1995). *ESTRATEGIA COMPETITIVA.* MEXICO: CONTINENTAL.

Ricaurte, D. S. (16 de Agosto de 2015). Obtenido de Dspace: http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1627/1/T-UCE-0003-99.pdf

Robert S. Kaplan, D. P. (2007). *MAPAS ESTRATEGICOS.* MEXICO: GESTION 2000.

S. K. R. & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando I ntegral.* España: Huertas Industrias Graficas .

Universo, D. E. (10 de Octubre de 2015). *Universo*. Obtenido de http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/05/nota/4400966/gobierno-restringira-2015-importacion-vehiculos-baja-petroleo

7. ANEXOS

a. ANEXO 1

EMPRESA NEOAUTO HYUNDAI - QUITO FICHA DE OBSERVACION			
AREA	**ACTIVIDADES**	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
GERENCIA GENERAL	El gerente es responsable de la planificación, organización, dirección y control de la empresa , ademas de la administracion de los sistemas y recursos	Le gusta basar su trabajo en liderazgo, trabajo en grupo, posee pensamiento estrategico	No controla que las actividades que han sido programadas se esten cumpliendo. No posee un cronograma de actividades
GERENCIA FINANCIERA	El gerente Financiero está encargada de velar por maximizar el rendimiento de uso de los recursos de la empresa, además que maximizar las utilidades, pagar los impuestos establecidos por la ley, realizar los Estados Financieros que estipula la ley los cuales deben cumplir con todas las especificaciones expresadas por las NIIFS	Le gusta basar su trabajo en la orientacion hacia resultados, es una persona eficiente, lleva el control diario dde las operaciones financieras asi como tambien las obligaciones con terceros	No trabaja en equipo e un tipo de lider autocratico, no le gusta hacer participar a su personal en las decisiones
GERENCIA ADMINISTRATIVA	Es la encargada de supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias de la empresa de manera que se cumplan los objetivos organizacionales, así como también esta área es la encargada de seleccionar el personal adecuado para poder efectuar las ventas en la empresa, estas personas deben tener un conocimiento amplio acerca de carrocería pesada ya que los autos contienen características únicas por cada modelo y es importante que el vendedor tenga la capacidad de transmitir ese mensaje al comprador en palabras que él pueda entenderlas	Basa su trabajo en principios como el compañerismo, tambien su orientacion es hacia el servicio, es una persona comunicativa, mantiene una buena relacion con sus funcionarios.	No mantiene al dia su trabajo en cuanto a contratacion de nuevo personal, no se realiza capacitaciones a los empleados.
GERENCIA DE COMERCIALIZACION	Es la encargada de generar estrategias de venta, publicidad, promociones, servicios en atención al cliente, asesoría técnica, de manera que los clientes puedan quedar satisfechos con los vehículos que han adquirido y sean un buen referente para próximas compras.	Es una persona que basa su trabajo en la orientacion a resultados, le gusta que su equipo de trabajo se sienta motivado, mantiene en orden su trabajo	En ciertas ocaciones no se revisa que el servicio de atencion al cliente sea al mas adecuado

Elaborado por: Evelyn Sola
Fuente: Investigación realizada