



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN BASE AL BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AUTOMAKE DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

**Tesis de titulación previa a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación.**

Línea de investigación:

Innovación y Desarrollo

Autora:

MARÍA BELÉN RAMOS VITERI

Director:

GUILLERMO ROLANDO OSORIO ZALDUMBIDE, ING. MBA.

Ambato – Ecuador
Abril 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN BASE AL BALANCED SCORECARD Y SU
INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA AUTOMAKE DE LA CIUDAD DE
AMBATO”.

Línea de Investigación:

Innovación y Desarrollo

Autora:

MARÍA BELÉN RAMOS VITERI

Guillermo Rolando Osorio Zaldumbide, Ing. MBA. F.....

CALIFICADOR

Milton Edison Espíndola Guzmán, Ing. MBA. F.....

CALIFICADOR

Luis Danilo Flores Rivera, Ing. Mg. F.....

CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD. F.....

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE

INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. F.....

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador
Abril 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María Belén Ramos Viteri portadora de la cédula de ciudadanía No. 0502323959 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Belén Ramos Viteri

C.C. 0502323959

RESUMEN

El presente trabajo de grado, se inscribe en la perspectiva de contribuir al desarrollo empresarial competitivo, sustentando la solución de un problema planteado en un proceso de investigación debidamente planificado e inscrito en el paradigma crítico-propositivo. El principal objetivo de este trabajo académico fue estudiar la incidencia de la inadecuada planificación estratégica en los niveles de productividad empresarial para proponer con criterio técnico un modelo de gestión que resulte viable y eficaz. Se diagnosticó la situación actual de AUTOMAKE tomando como referencia factores de incidencia a nivel interno y externo, determinándose las principales causas y consecuencias que caracterizaron una problemática con repercusiones adversas en cuanto a productividad, ventas y rentabilidad. Con base en el análisis de las principales variables investigadas, se diseñó el referido plan estratégico y el *balanced scorecard*, para de esta forma impulsar un desarrollo coherente y sostenido, en el que se evidencie un gran nivel de alineamiento de las áreas funcionales a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. En conclusión, se advierte que tomando como referencia los resultados de la investigación y con la implementación de la propuesta, la organización en estudio podrá aumentar su competitividad a partir de un mejoramiento sustancial en los niveles de productividad comercial, como consecuencia de una operatividad efectiva y de un servicio de calidad en el mercado al que se enfoca la empresa.

Palabras clave: balanced scorecard, estratégico, perspectivas, productividad.

ABSTRACT

This thesis is based on the perspective to contribute to the development of competitive business, supporting the solution of a problem in a research process properly planned and included in the assertive-critical paradigm. The main objective of this academic investigation was to study the effect of an inadequate strategic planning at all business productivity levels to propose technically an efficient management model that is viable and effective. The current situation of AUTOMAKE was analyzed based on impact factors internally and externally; thus, it was determined the main causes and consequences that cause the problems with adverse effects in regard to productivity, sales and profitability. Based on the analysis of the main variables investigated, the aforementioned strategic plan and the balanced scorecard were designed, in order to enhance a proper and sustainable development, in which a deeper level of association is reflected within functional areas along with the mission, vision and strategic objectives of the company. Finally, it is advised that based on the findings of the investigation and by applying the proposal, the organization under study could increase its competitiveness starting on a significant improvement on business productivity levels as a consequence of an effective operability and a quality service in the market that the company is focused.

Key Words: *balanced scorecard, strategic, perspectives, productivity.*

Índice de contenidos

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v

CONTENIDO

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA Y

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	1
1.1. Problema de investigación	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Significado del problema.....	4
1.1.3. Definición del problema.....	4
1.2. Marco teórico	6
1.2.1. <i>Balanced ScoreCard</i>	8
1.2.2. Perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i>	11
1.2.2.1. Perspectiva financiera.....	11
1.2.2.2. Perspectiva del cliente	12

1.2.2.3. Perspectiva procesos internos	12
1.2.2.4. Perspectiva de formación y crecimiento.....	13
1.2.2.5. Definición de visión y estrategias.	16
1.2.2.6. Definición de indicadores.	16
1.2.2.7. Productividad comercial.....	17
1.2.2.8. Retorno de la inversión en la mejora de la productividad comercial.....	18
1.2.2.9. La productividad comercial en la economía de hoy: Ventas	20
1.2.3. Importancia de la productividad	21
1.2.3.1. Productividad:	23
1.2.3.2. Factores internos y externos que afectan la productividad	25
1.2.3.2.1. Factores internos:	25
1.2.3.2.2. Factores externos:	26
1.3. Hipótesis	27
1. 3.1. Variable independiente	27
1.3.2. Variable dependiente	27

1.3.3. Indicadores por variables	27
CAPÍTULO II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	29
2.1. Objetivos	29
2.1.1. General:	29
2.1.2. Específicos:.....	29
2.2. Metodología	30
2.3. Identificación de la población	31
2.4. Justificación	32
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1. Datos de la empresa:	33
3.2. Comportamiento de ventas y de productividad comercial.....	34
3.2.1. Ventas.....	34
3.2.2. Productividad comercial.....	34
3.3. Diagnóstico interno	35
3.3.1. Capacidad Directiva	35
3.3.2. Capacidad competitiva.....	37
3.3.3. Capacidad Financiera	38

3.3.4. Capacidad Tecnológica.....	39
3.3.5. Capacidad del Talento Humano.....	40
3.4. Diagnóstico externo	41
3.4.1. Factores económicos	41
3.4.2 Factores Políticos	42
3.4.3. Factores Sociales	43
3.4.4. Factores Tecnológicos	44
3.4.5. Factor Competitivo	44
3.4.6. Factores Geográficos.....	45
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN/ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS...	
.....	56
4.1. Valores y principios de la empresa AUTOMAKE	56
4.2. Visión.....	57
4.3. Misión.....	57
4.4. Conclusiones	65
4.5. Recomendaciones	65
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	67

5.1. Datos informativos	67
5.1.1. Título:	67
5.2. Antecedentes.....	67
5.3. Justificación	68
5.4. Objetivo general.....	69
5.5. La planificación estratégica y el <i>balanced scorecard</i>	70
5.6. Cuadro de Mando Personal	77
5.6.1. Vinculación de los sistemas de incentivos	77
5.6.2. Encuestas a los clientes.....	78
5.6.3. Capacitación para empleados.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	84
Anexos.....	84

Tablas

Tabla 3.1. Capacidad Directiva.....	36
Tabla 3.2. Capacidad Competitiva.....	37
Tabla 3.3. Capacidad Financiera.....	38
Tabla 3.4. Capacidad Tecnológica	39
Tabla 3.5. Capacidad del Talento Humano	40
Tabla 3.6. Factores económicos.....	41
Tabla 3.7. Factores Políticos	42
Tabla 3.8. Factores Sociales	43
Tabla 3.9. Factores Tecnológicos.....	44
Tabla 3.10. Factor Competitivo.....	45
Tabla 3.11. Factor Geográfico	46
Tabla 3.12. Análisis de la empresa perfil competitivo	47
Tabla 3.13. Análisis FODA	48
Tabla 3.14. Matriz de evaluación interna y externa	51
Tabla 3.15. Análisis FODA-ESTRATEGIAS	52
Tabla 3.16. Análisis de Vulnerabilidad.....	53
Tabla 3.17. Resumen	54
Tabla 4.1. Valores y Principios Organizacionales.....	57
Tabla 4.2. Objetivos Corporativos de Crecimiento	58
Tabla 4.3. Alternativas estratégicas.....	59

Tabla 4.4. Posición Estratégica de AUTOMAKE	61
Tabla 4.5. Estrategias.....	63
Tabla 5.1. Perspectiva financiera tradicional	69
Tabla 5.2. Balanced Scorecard	71
Tabla 5.3. Objetos de la División a objetivos específicos del equipo.....	73
Tabla 5.4. Metas corporativas y gastos	74
Tabla 5.5. Cuadro de mando personal	79

Figuras

Figura 1.1. Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC	14
Figura 3.1. Importaciones de Vehículos Ecuador.....	46
Figura 3.2. Análisis de Vulnerabilidad	54
Figura 3.3. Esquema de Vulnerabilidad	55
Figura 4.1. Análisis Vectorial de Crecimiento.....	60
Figura 4.2. Posición Estratégica.....	62
Figura 5.1 Proyección de crecimiento por años	75
Figura 5.2. Proyección de clientes por años	76
Figura 5.3. Esquema de funcionamiento de la propuesta	83

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Antecedentes

La empresa AUTOMAKE fue creada en 2009, es una sociedad de hecho formada por seis socios: Geovanny Domínguez Silva, Jorge Domínguez Silva, Iván Domínguez Silva, Antonio Pérez Mantilla, Patricio Cuesta y Diego Cuesta; dedicada a la importación de maquinaria agrícola y compra, venta de vehículos.

En la empresa no se ha realizado estudio alguno que dé cuenta de las condiciones de la planificación y nivel de cumplimiento de la misma, ni de sus impactos, circunstancia que ha marcado la pauta para el inicio de una

exploratoria y sobre esa base determinar una problemática en el ámbito de capacidad de gestión derivada de una deficiente planificación que está generando inadecuados niveles de Productividad.

A nivel general, cuando se analizan temas de desarrollo empresarial competitivo, es posible advertir que una planificación técnica de las organizaciones y su correcta aplicación se traducen en mejores grados de participación en el mercado y en consecuencia resultados positivos en todos los órdenes de gestión.

AUTOMAKE no cuenta con una planificación estratégica documentada, únicamente opera en base a la experiencia de sus socios, situación que limita la consecución de alcanzar los objetivos y metas en plazos determinados provocando así la disminución de utilidades y un limitado crecimiento de capitales.

La aplicación de una metodología de planificación estratégica es de vital importancia puesto que permite asegurar el cumplimiento de metas y objetivos empresariales a corto y largo plazo. En el área de comercio de autos y maquinaria agrícola cuidar los procesos de compra, venta e importación son indispensables para garantizar al cliente las características

del producto o del servicio que satisfagan sus expectativas, además de fidelizarlo.

Herramientas como *BALANCE SCORECARD* que es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores (Norton y Kaplan, 2001), y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia proporcionará a la empresa una mirada global del desempeño del negocio. La aplicación de la referida metodología permitirá establecer con el sustento técnico necesario los objetivos, metas y actividades de la empresa, además de realimentar y actualizar la estrategia de la organización. (Hidalgo, Martínez & Terán 2008).

Principalmente se pretende incrementar la productividad de AUTOMAKE, obtener créditos para diversificar los servicios y sumar clientes.

Por medio de la planificación estratégica en base al *Balanced Scorecard* se logrará dar seguimiento y control de las actividades que realiza la organización hacia la consecución de los objetivos alineados a la estrategia corporativa, lo que permitirá la operatividad de la organización enrumada a la consecución de la estrategia.

1.1.2. Significado del problema

Las limitaciones en la capacidad de gestión están determinadas por una inadecuada planificación estratégica que incide en la productividad y esto a su vez en el nivel de desarrollo empresarial competitivo. Por lo expuesto la problemática que se pretende abordar tiene una connotación que demanda una investigación y análisis de carácter crítico propositivo que permita superar las dificultades que atraviesa la empresa respecto a planificación y gestión estratégica.

1.1.3. Definición del problema.

El proceso de planeación en base al *Balanced Scorecard* incide en los niveles de productividad de la organización.

Frente al enunciado del problema:

¿De qué forma las condiciones actuales de planificación están incidiendo en los niveles de productividad de la empresa?

¿Cuáles son las características actuales de la planificación?

¿Qué impacto sobre la productividad genera una deficiente planificación y gestión?

¿Cuáles son las condiciones actuales de la productividad?

¿Un diseño técnico de planificación estratégica basada en el *balanced scorecard* mejorará o incidirá positivamente en la productividad de la empresa, las ventas y su rentabilidad?

¿Cómo la capacidad de gestión se verá afectada por una inadecuada planificación?

En los últimos años las empresas dedicadas a compra venta de autos han crecido estrepitosamente bajando de esta manera las utilidades de la mayoría de los negocios dedicados a este fin, por lo que es indispensable tomar medidas urgentes e imaginativas para poder mantenerse en el mercado con niveles adecuados de rentabilidad; condición que se logrará a través de una planificación estratégica documentada y puesta en práctica en función de concretar los objetivos y metas propuestos.

Esta preocupación ha llevado a muchas empresas a tomar medidas de diversa índole: reducción de personal, disminución de oferta en la mercadería, mismas que a la larga le afectan directamente por falta de empleados para vender y lo que es peor ausencia de vehículos para el comercio. Y a esto se suma la impuntualidad de los pagos de algunos de los

clientes, muchos que de hecho no pagan las deudas ocasionando pérdidas a los patios de carros.

Como se indicó anteriormente “AUTOMAKE” viene atravesando varios problemas debido a la ausencia de una buena estructura organizacional, normativa documentada y un sistema de gestión basado en indicadores que le facilite ejecutar de manera eficaz, los procesos en sus diferentes áreas, lo que la ha llevado a sufrir varias pérdidas y generar una mala imagen frente a sus clientes.

Delimitación:

- ✓ Campo: Administración
- ✓ Área: Planificación
- ✓ Aspectos: Planificación estratégica con base al *balanced scorecard*
- ✓ Espacial: La investigación se efectuó en la empresa AUTOMAKE ubicada en Ambato sector Cumandá.
- ✓ Temporal: seis meses desde la aprobación del plan.

1.2. Marco teórico

A efectos de abordar con criterio técnico y científico la problemática planteada es de fundamental importancia estructurar un marco teórico coherente, mismo que se analiza a continuación.

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos (Gorozabel J. 2014)., misma que se aplica en varias actividades. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos. (Gorozabel J. 2014).

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser que agrave el problema. (Gorozabel J. 2014). Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Matus C. 1995), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización (Ballon L. 2011).

Una buena estrategia debe:

- ✓ Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
 - ✓ Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
 - ✓ Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
 - ✓ Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- (Gorozabel J. 2014).

1.2.1. *Balanced ScoreCard*

BSC: Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros. (Hernández, 2013 p.1).

La visión y la estrategia de negocios dictan el cauce hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales. (Correa M. 2013).

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. (TiedCOMM 2011).

El BSC es una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. (Fuentes R, Maldonado J & Neira J, 2007, pág. 30).

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. El BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas. (TiedCOMM, 2011).

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.). (Villareal A, Vallejo F, 2012, p1).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. (Solano M. pág. 3, 2012).

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de los mismos, definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. (Fuentes R. et al. 2007, pág. 31).

1.2.2. Perspectivas del *Balanced Scorecard*

Las perspectivas más comunes y que pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios. (TiedCOMM, 2011).

1.2.2.1. Perspectiva financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido

económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. (TiedCOMM, 2011).

1.2.2.2. Perspectiva del cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. (Fuentes R. et al. 2007, pág. 9).

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton, 2009).

1.2.2.3. Perspectiva procesos internos

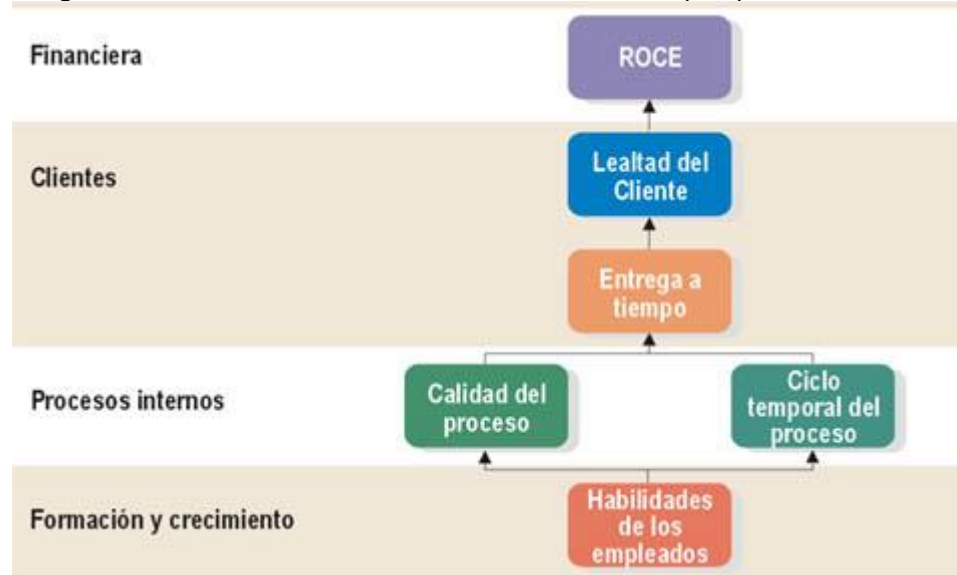
Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y

ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. (Fuentes R. et al. 2007, pág. 9).

1.2.2.4. Perspectiva de formación y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. (Fuentes R. et al. 2007, pág. 10).

Figura 1. 1. Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.



Fuente: Norton y Kaplan (2010).

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá; sin embargo lo más importante es la comunicación de los resultados alcanzados, no el número de perspectivas. (Fuentes R. et al. 2007, pág. 10).

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa. (Fuentes R. et al. 2007, pág. 10).

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de

Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás. (TiedCOMM 2011).

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad. . (Fuentes R. et al. 2007, pág. 12).

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio. (TiedCOMM, 2011).

1.2.2.5. Definición de visión y estrategias.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC, es la definición de la visión y estrategias, lo cual no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimiento que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados. (Fuentes R. et al. 2007, pág. 12).

Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos. (TiedCOMM, 2011).

1.2.2.6. Definición de indicadores.

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la táctica y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, éstos deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también señalar el nivel de avance en función de lo programado. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de

conseguir los efectos y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton 2009: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales." (TiedCOMM 2011).

1.2.2.7. Productividad comercial

La productividad comercial consiste en obtener los mejores resultados, en ventas fidelizando al cliente; considerando varios aspectos como:

- ✓ Las expectativas de los clientes, que cada vez son más altas.
- ✓ El rango de ganancia a corto y largo plazo.
- ✓ Capacidad de la fuerza de venta.
- ✓ Competencia.
- ✓ Productos sustitutos.

Por estas razones los directivos de las empresas requieren un plan bien organizado para poder alcanzar las metas del negocio.

1.2.2.8. Retorno de la inversión en la mejora de la productividad comercial.

Mejorar la productividad de las ventas va a generar dinero que pueden utilizarse en aspectos críticos de la empresa. (Sanchiz C, 2012).

Suponiendo que la fuerza de ventas le cuesta el 25% de sus dólares de beneficios brutos. Y que se podría reducir en un 1% ese costo hasta alcanzar al 24%. ¿Qué pasaría con el dinero representado por ese 1%? Se podría, por ejemplo, cerrar un acuerdo comercial de importancia estratégica a menores márgenes. O se podría utilizar ese dinero en financiar nuevas tecnologías, o comprar un inventario inicial para alguna línea de nuevos productos. Las posibilidades son infinitas. (Sanchiz C, 2012). Si actualmente en un negocio, se está en la siguiente situación:

- ✓ El mercado está creciendo rápidamente.
- ✓ Se está alcanzando un cómodo y saludable margen bruto.
- ✓ No hay presiones de precio por la competencia.

En primer lugar, enhorabuena, la empresa está entre las pocas que no sufren la crisis y posiblemente no tenga problemas en el departamento de

operación o de soporte; es decir, no hay problemas de productividad comercial.

Pero definitivamente existe la necesidad de centrarse en la productividad de ventas si:

- ✓ El mercado tiene un crecimiento estancado.
- ✓ Hay reducción de los márgenes.
- ✓ La empresa está en un mercado muy competitivo con poca diferenciación.

Si la empresa se enfrenta a la disminución de los márgenes y la presión de la competencia (ofrecer más por menos), se pueden tomar acciones en varios aspectos. Por ejemplo, se puede optar por mejorar el servicio al cliente, reforzar su departamento de compras, o encontrar la manera de mejorar su tesorería optimizando el tiempo de cobro. Debido a que la nómina es generalmente el costo individual más grande, los recortes de empleo o del salario pueden ayudar a sobrevivir, pero la fuerza de ventas es una inversión especial. Las ventas son la única área de cualquier negocio donde los empleados tienen el potencial de aumentar los ingresos de forma exponencial. De hecho, cuando se piensa en la productividad de las ventas, hay una métrica básica: los ingresos por comercial. Para obtener el máximo

retorno de la inversión de la fuerza de ventas, hay que dirigir y gestionar al equipo en el camino correcto. (Sanchiz C, 2012).

1.2.2.9. La productividad comercial en la economía de hoy: Ventas

La mejora de la productividad comercial administra eficazmente los recursos comerciales, eliminando aquellos factores que hacen que la fuerza de ventas sea menos eficiente (como desplazamientos innecesarios, desprenderse de tareas repetitivas de tipo administrativo, etc.), y a su vez implantando las bases que facilitan la productividad comercial.

Para ello, es muy importante desarrollar una metodología comercial clara, sencilla y que ayude a que el proceso comercial se realice de un modo fluido. Por supuesto, todo esto no tiene sentido si no se crea una base de datos común de marketing y ventas donde la información esté compartida y almacenada, y donde se extraigan datos estadísticos que permitan tomar decisiones. Añadir sistemas tecnológicos de administración basada en la relación con los clientes y automatización de marketing y ventas, permitirá crear políticas y extraer ratios de manera automatizada ayudará a controlar el plan comercial, y sus ratios, o lo que es lo mismo, mejorar la productividad analizando el antes y después, sacando conclusiones y diseñado un plan de

objetivos para el año próximo adecuados a los parámetros de mejora de productividad. (Sanchiz C, 2012).

En función del giro de la empresa el análisis teórico y metodológico enfatiza la productividad comercial debido a que AUTOMAKE, no fabrica sus productos, si no que vende autos y maquinaria, usados y/o nuevos, importados y/o comprados en el país.

1.2.3. Importancia de la productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es incrementando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina un mayor rendimiento es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios. (Parra, 2013).

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios y métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de honorarios. (Parra, 2013).

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. (Jiménez, Castro & Brenes, 2007).

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. (Jiménez, et al. 2007).

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen. (Jiménez et al. 2007).

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo. (Jiménez et al. 2007).

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Salida}}{\text{Entradas}}$$

Donde:

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

Las entradas y las salidas deben ser de la siguiente manera:

- ✓ Misma entrada, salida más grande
- ✓ Entrada más pequeña misma salida
- ✓ Incrementar salida disminuir entrada
- ✓ Incrementar salida más rápido que la entrada
- ✓ Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Es decir; usar menos materia prima e incrementar y aligerar el rendimiento.

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Las empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos. (Jiménez et al. 2007).

1.2.3.1. Productividad:

- ✓ Ventas netas de la empresa
- ✓ Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela) (Galindo, 2013, p.41). Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma empresa; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar y además difundirá su descontento con otras personas conocidas por él. (Parra, 2013 p.14).

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad.

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:

$$P = 100 * \frac{(Productividad\ Observada)}{(Estándar\ de\ Productividad)}$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar

de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia. (Armijos, 2012, p.34).

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en las empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables. (Galindo, 2013, p.42).

1.2.3.2. Factores internos y externos que afectan la productividad

1.2.3.2.1. Factores internos:

- ✓ Terrenos y edificios
- ✓ Materiales
- ✓ Energía
- ✓ Máquinas y equipo
- ✓ Recurso humano

1.2.3.2.2. Factores externos:

- ✓ Disponibilidad de materiales o materias primas.
- ✓ Mano de obra calificada.
- ✓ Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.
- ✓ Infraestructura existente.
- ✓ Disponibilidad de capital e interés.
- ✓ Medidas de ajuste aplicadas.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos. (Parra, 2013, p.15).

El marco teórico planteado está completamente determinado por las características y necesidades de la investigación; permite decidir qué datos serán necesarios, cuáles técnicas de investigación han de aplicarse y por supuesto para el análisis e interpretación de resultados.

1.3. Hipótesis

La inadecuada planificación incide en los bajos niveles de productividad de la empresa AUTOMAKE.

1. 3.1. Variable independiente

La Planificación estratégica en base al *balanced scorecard*.

1.3.2. Variable dependiente

Productividad.

1.3.3. Indicadores por variables

- ✓ Direccionamiento estratégico.
- ✓ Eficiencia, eficacia, efectividad.
- ✓ Cuota de mercado.
- ✓ Tasa de beneficios.
- ✓ Índice de satisfacción del cliente.

- ✓ Productividad.
- ✓ Inversión en capacitación.
- ✓ Investigación y desarrollo como porcentaje de ventas.
- ✓ Incremento en las ventas.
- ✓ Ampliación de créditos.
- ✓ Aumento de la oferta de vehículos y maquinaria pesada.
- ✓ Mayor eficiencia de los empleados.
- ✓ Utilidades rentables.

CAPÍTULO II.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. Objetivos

2.1.1. General:

Estudiar la incidencia de la inadecuada planificación estratégica en los niveles de productividad que permita el diseño de un modelo de gestión eficaz en la empresa AUTOMAKE.

2.1.2. Específicos:

- ✓ Analizar las condiciones actuales de la planificación en la empresa.
- ✓ Establecer mecanismos de ajuste o mejora alineados a un modelo estratégico de gestión.

- ✓ Evaluar los niveles de productividad en función de las exigencias de desarrollo empresarial.
- ✓ Diseñar un plan estratégico basado en el *balanced scorecard* que permita el crecimiento de los niveles de productividad y la capacidad de gestión empresarial.

2.2. Metodología

Desde el punto de vista metodológico la investigación se orientó por el paradigma cuantitativo ya que busca la causa de los hechos que se estudia en la empresa, privilegia el uso de técnicas cuantitativas en los procesos de análisis.

Partiendo de la perspectiva de los métodos de investigación general, la inconveniente planificación en la empresa, requiere que se aplique como métodos de investigación al *MÉTODO DEDUCTIVO* para abordar las dificultades de la empresa incluyendo las técnicas de venta y servicio al cliente hasta especificar un modelo de gestión con la necesidad de difusión eficiente que se solicita; del mismo modo se trabajó con el *MÉTODO ANALÍTICO* debido a la importancia de examinar los pasos necesarios de una realidad detectada para diseñar el modelo de gestión que conlleva la planificación estratégica basada en el *balanced scorecard*.

Desde el punto de vista de los Métodos de investigación Específicos, se propone al *MÉTODO EXPERIMENTAL*, porque en base al desarrollo de un modelo de gestión se pretende advertir sobre el aseguramiento de calidad del servicio.

Las herramientas de Investigación aplicadas son fichas de observación, que permiten obtener datos concretos y con su análisis fue factible dilucidar la problemática desde una perspectiva interna como externa de la empresa.

Las actividades concernientes a recolección de información fueron ejecutadas por la investigadora, y se las llevó a cabo en la empresa utilizando fichas de observación. Se experimentó en el año 2014 dando cumplimiento a las metas establecidas, obteniendo los resultados esperados en cuanto a número de clientes y a capital.

2.3. Identificación de la población

Población: Para abordar aspectos relacionados con el comportamiento del mercado se consideró como población objeto de estudio, a los clientes que la empresa tuvo en el año 2013.

2.4. Justificación

La presente investigación se inscribe en la perspectiva de contribuir con criterio técnico- metodológico en el planteamiento de una alternativa de solución viable al problema relacionado con limitaciones en la capacidad de gestión de la empresa AUTOMAKE, debido a una inadecuada planificación estratégica que está repercutiendo en bajos niveles de productividad.

Los resultados que arroje la investigación permitirían sustentar con la debida solvencia académica una propuesta coherente que se caracteriza por un conjunto de indicadores insertados en un plan estratégico para la Empresa “AUTOMAKE”; con la finalidad de criticarla y adoptar decisiones estratégicas futuras, que la lleven a obtener mayores ganancias y con ello un mercado óptimo con las correspondientes utilidades para la empresa y sus colaboradores.

La investigación consta con el apoyo económico de los propietarios de la Empresa “AUTOMAKE”, quiénes estuvieron abiertos a otorgar toda la información necesaria para un trabajo de calidad y que sea aplicable.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se analiza la situación actual de la empresa, desde una perspectiva de factores internos y externos que inciden en AUTOMAKE, aplicando como herramienta fundamental análisis FODA, así como también se incluirá el estudio de vulnerabilidad, para con todos estos resultados establecer el direccionamiento estratégico basado en el *balanced scorecard*.

3.1. Datos de la empresa:

Nombre: AUTOMAKE autos, maquinaria y equipo

Creada: 2009

Socios: seis

Geovanny Domínguez Silva, Jorge Domínguez Silva, Iván Domínguez Silva, Antonio Pérez Mantilla, Patricio Cuesta y Diego Cuesta.

Actividad: importación de maquinaria agrícola y| pesada, compra, venta de vehículos nuevos y usados.

3.2. Comportamiento de ventas y de productividad comercial

3.2.1. Ventas.

Las ventas en el año 2013 fueron de 100 vehículos entre livianos y pesados con una utilidad neta del 14% sobre el capital, debido a varios factores como deudas incobrables.

3.2.2. Productividad comercial.

No se ha contado con información sistematizada respecto a la productividad comercial debido a que no se tenían las metas claras, ni indicadores de control; su manejo era de forma empírica.

Los resultados de las ventas no estaban de acuerdo con las expectativas de los directivos y accionistas.

3.3. Diagnóstico interno

El diagnóstico interno permite determinar fortalezas, debilidades de la empresa en recursos financieros, de personal, tecnológicos, etc. El diagnóstico integra el análisis de:

3.3.1. Capacidad Directiva

Formada por las fortalezas y debilidades que haya en el proceso administrativo relacionado con los recursos para planificar, dirigir, tomar decisiones, coordinar acciones, comunicar y controlar procesos.

Tabla 3.1. Capacidad Directiva.

	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen corporativa		X						X	
2	Uso de planes estratégicos, análisis estratégico				X			X		
3	Evaluación y pronóstico del medio	X						X		
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X			X	
5	Flexibilidad de la estructura organizacional			X						X
6	Comunicación y control gerencial	X							X	
7	Orientación empresarial		X						X	
8	Habilidad para atraer y retener gente altamente efectiva					X		X		
9	Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X					X		
10	Habilidad para manejar la inflación					X			X	
11	Agresividad para enfrentar a la competencia	X						X		
12	Sistemas de control	X						X		
13	Sistemas de toma de decisiones	X						X		
14	Sistemas de coordinación	X						X		
15	Evaluación de la gestión		X					X		

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Como se observa en la tabla 3.1., AUTOMAKE tiene debilidades que hay que corregir, entre las que se encuentran:

Carencia de planes estratégicos, que limita la capacidad de respuesta a condiciones cambiantes, no se cuenta con lo necesario para atraer y retener a gente altamente efectiva. En función de revertir o disminuir las falencias existentes se aprovechará las diversas fortalezas que tiene la empresa.

3.3.2. Capacidad competitiva.

Abarca todos los aspectos referentes con el área comercial, así como tipo de producto, novedad del mismo, exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, precios, lealtad del cliente, posicionamiento en el mercado, características de los rivales.

Tabla 3.2. Capacidad Competitiva.

	CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Fuerza de producto, calidad y exclusividad.		X					X		
2	Lealtad y satisfacción del cliente.		X						X	
3	Participación del Mercado.					X			X	
4	Bajos costos de distribución y ventas.		X						X	
5	Esfuerzos de marketing.				X			X		
6	Uso de la curva de experiencia.	X						X		
7	Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo reposición.	X						X		
8	Proveedores y disponibilidad de insumos.		X					X		
9	Ventaja obtenida del potencial de crecimiento del mercado.			X						X
10	Disponibilidad de flujo de efectivo suficiente.				X			X		
11	Administración de clientes		X					X		
12	Portafolio de productos		X						X	
13	Acceso a organismos privados o públicos.		X						X	
14	Programa post venta.					X				X

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

AUTOMAKE no tiene planes de marketing, lamentablemente esto hace que su participación en el mercado disminuya además el flujo de efectivo del que dispone limita la rotación de inventario.

3.3.3. Capacidad Financiera

Incluye los aspectos financieros como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, solvencia, rotación de cartera e inventarios, rendimiento sobre la inversión, período de cobranza, rotación de proveedores, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda además de otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.

Tabla 3.3. Capacidad Financiera.

	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Acceso a capital cuando lo requiere			X				X		
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	X								X
3	Rentabilidad, retorno de la inversión				X			X		
4	Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X						X	
5	Comunicación y control gerencial									
6	Habilidad para competir en precios		X					X		
7	Estabilidad en costos		X						X	
8	Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda			X					X	

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

La capacidad financiera de AUTOMAKE está limitada por la impuntualidad de pago de los clientes, por esta razón se tiende a acortar el tiempo de endeudamiento en crédito directo que brinda la empresa.

3.3.4. Capacidad Tecnológica

Se refiere a todos los procesos especializados en hardware y software, sistemas que ayudan a disminuir el tiempo de trabajo administrativo gracias a programas especializados, mismos que facilitan las tareas de la empresa como transferencias bancarias, importaciones, exportaciones, acceso a servicios en línea, publicidad, marketing.

Tabla 3.4. Capacidad Tecnológica.

	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Capacidad de innovación			X						X
2	Nivel de tecnología utilizado en los productos		X					X		
3	Efectividad de las importaciones y entrega		X					X		
4	Valor agregado del producto		X						X	
5	Nivel tecnológico		X						X	
6	Aplicación de tecnología de computadores			X						X
7	Nivel de coordinación e integración con otras áreas			X						X

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Tecnológicamente la empresa está bien situada porque los productos que ofrece se están renovando continuamente, además AUTOMAKE es eficiente en las importaciones.

3.3.5. Capacidad del Talento Humano

Son todos los empleados de la empresa, en este aspecto se toma en cuenta el nivel académico de cada uno, los cursos de capacitación a los que han asistido, el nivel de remuneración, las comisiones por ventas, la rotación de personal, experiencia técnica, estabilidad, ausentismo, dinamismo, compromiso con la empresa, etc.

Tabla 3.5. Capacidad del Talento Humano.

	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Nivel académico del talento humano		X						X	
2	Experiencia técnica	X						X		
3	Estabilidad		X						X	
4	Rotación					X			X	
5	Motivación	X						X		
6	Nivel de remuneración	X						X		
7	Retiros		X							X
8	Índices de desempeño			X				X		

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Formato: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (2009).

Hay una alta rotación de empleados dedicados al manejo de maquinaria debido a la falta de ética de los mismos tanto en el cuidado de los vehículos como en el frecuente mal uso de los mismos.

3.4. Diagnóstico externo

3.4.1. Factores económicos

Concernientes al comportamiento de la economía, tanto nacional como internacional: alza o baja de petróleo y oro, índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, riesgo país, comportamiento de la economía internacional.

Tabla 3.6. Factores económicos.

	FACTOR ECONÓMICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
2	Modelo económico del gobierno					X			X	
3	Estabilidad de política cambiaria		X						X	
4	Estabilidad de política monetaria		X						X	
5	Tendencia a reducir la inflación			X					X	
6	Política laboral			X						X
7	Dependencia de la economía en ingreso petróleo			X					X	
8	Poca diversificación de importaciones derivadas		X						X	
9	Creación de nuevos impuestos				X			X		
10	Tendencia positiva del ingreso per cápita	X							X	
11	Expectativas del crecimiento del PIB		X						X	
12	Política fiscal					X		X		

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Lamentablemente hay una debilidad debida a la política de gobierno, misma que restringe las importaciones, incrementa los impuestos y esto hace que el

producto a vender sea más costoso y disminuya las compras por parte de los clientes.

3.4.2 Factores Políticos

Están determinados por la tendencia de los mandatarios de turno, su ideología e inclinación ya sean de derecha o izquierda. Generalmente con los gobiernos de derecha o centro derecha es más fácil para las empresas porque este tipo de política baja los impuestos directos incentivando la inversión.

Tabla 3.7. Factores Políticos.

	FACTOR POLÍTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Política del país					X				X
2	Dogma político				X			X		
3	Incremento de la responsabilidad pública			X					X	
4	Madurez de la clase política del país					X			X	
5	Credibilidad en las instituciones estatales				X				X	

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

La política del país, es una amenaza para los comercios porque en los últimos años se han realizado muchos cambios no democráticos y en la actualidad con este gobierno no se da facilidades a los empresarios para que continúen trabajando y generando fuentes de ingreso.

3.4.3. Factores Sociales

Referentes a las actitudes, creencias, valores de la gente, modo de vida, estratos, clases, tipo de pensamiento, consumismo, hábitos, estilo de vida en las grandes ciudades, en los campos. La cantidad de niños, jóvenes, población económicamente activa, nivel de ingresos. Los cambios en la educación, la tasa de natalidad cambian las necesidades y prioridades de las personas.

Tabla 3.8. Factores Sociales.

	FACTOR SOCIAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estructura socioeconómica, importancia de la clase media	X						X		
2	Proyectos innovadores con impacto social			X						X
3	Inversión en seguridad			X					X	
4	Balance social			X					X	
5	Índice de desempleo				X			X		
6	Índice delincuencia					X			X	
7	Debilidad en el sistema educativo				X			X		
8	Política salarial				X			X		
9	Migración hacia los polos de desarrollo				X			X		

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Los índices de desempleo y delincuenciales juegan papeles trascendentales en el desarrollo del negocio. Mientras mayores sean los ingresos de las personas más clientes tendrán el negocio.

3.4.4. Factores Tecnológicos

Referentes al desarrollo de máquinas, herramientas, telecomunicaciones, programas informáticos; mismos que dependen del tipo de empresa para adquirir mayor o menor importancia.

Tabla 3.9. Factores Tecnológicos.

	FACTOR TECNOLÓGICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Telecomunicaciones	X						X		
2	Aceptabilidad de productos tecnológicos		X						X	
3	Facilidad de acceso a la tecnología		X					X		
4	Globalización de la información	X						X		
5	Síndrome de tecnología				X			X		

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Los factores tecnológicos representan una oportunidad para AUTOMAKE, por la facilidad de acceso a la tecnología, se puede comprar y vender en línea, conocer los últimos avances, etc.

3.4.5. Factor Competitivo

La competitividad está generada por la presión que imponen las empresas dedicadas al mismo negocio, lo que las obliga a ser más eficientes siempre, a insertarse en una red sólida con proveedores, distribuidores y vendedores que afiancen su presencia en el mercado. Determinados por la competencia,

los productos, el mercado, la calidad y el servicio. Todos ellos en comparación con los contendientes.

Tabla 3.10. Factor Competitivo.

	FACTOR COMPETITIVO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Alianzas estratégicas	X						X		
2	Nuevos competidores				X				X	
3	Desarrollo de la banca de inversiones		X						X	
4	Inversión extranjera en el sector financiero	X						X		

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Las alianzas estratégicas, la inversión extranjera, la banca de inversiones generan oportunidades de crecimiento y expansión para la empresa AUTOMAKE.

3.4.6. Factores Geográficos

Relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, cercanía a los puertos marítimos, aeropuertos.

Establecimiento del negocio en sectores comerciales de las ciudades, en donde sean visibles y llamen la atención de la gente del segmento que persiguen.

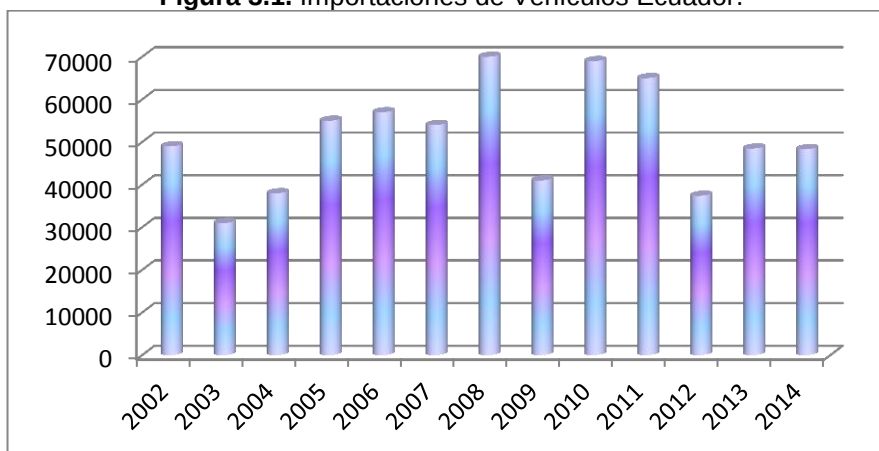
Tabla 3.11. Factor Geográfico.

	FACTOR GEOGRÁFICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Cobertura de la competencia a través de sucursales				X			X		

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

El análisis del perfil competitivo plasmado en la tabla 3.4., se basa en las preguntas respondidas por un socio, el señor Geovanny Domínguez Gerente de la empresa AUTOMAKE; él mencionado respondió a la encuesta por ser la persona idónea. En la pregunta número 1 que trata acerca del crecimiento de la industria, el resultado está basado en la figura 2.

Figura 3.1. Importaciones de Vehículos Ecuador.

Fuente: Comunidad Andina de Naciones CAN (2011).

Elaborado por: Belén Ramos.

Los datos de la figura 2., de los años 2012-2014 son proyectados.

Se puede observar que el crecimiento de las importaciones entre el 2013 y 2014 es de -0,34%; es decir, las importaciones están decreciendo.

Tabla 3.12. Análisis de la empresa perfil competitivo.

PERFIL COMPETITIVO (PC)					
1 Tasa de crecimiento potencial de la industria					
-5% a -2%		9%a12%		18% a 21%	
-2% a 1%	x	12%a15%		> 21%	
1% a 9%		15%a18%			
2 Posibilidad de entrada de nuevas firmas en la industria					
Ausencia de barreras _: X :_:_:_: Virtualmente imposible de entrar					
3 Intensidad de la competencia entre las firmas					
Competencia al máximo X :_:_:_:_: Casi no hay competencia					
4 Posibilidades de sustitución del producto					
Muchos sustitutos en el Mercado X :_:_:_:_: No hay sustitutos					
5 Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo					
Altamente dependiente X :_:_:_:_: Virtualmente independiente					
6 Los proveedores establecen los términos					
x: _:_:_:_: Las firmas compradores establecen los términos					
7 Poder de negociación de compradores y consumidores					
Los compradores establecen los términos _:_:_:_:X: Las firmas vendedoras establecen los términos					
8 Grado de sofisticación tecnológica de la industria					
Alto nivel tecnológico X: _:_:_:_: Nivel tecnológico bajo					
9 Innovación de la industria					
Innovación rápida X: _:_:_:_: Casi no hay innovación					
10 Nivel general de la capacidad directiva					
Mucho ejecutivos capaces _:_:_:_:X: Muy pocos directivos capaces					
11 Presencia pública					
Mucha presencia pública capacidad negociadora _:X_:_:_: Muy poca presencia pública Introvertida, centrada en la operación					

Fuente: AUTOMAKE (2013).**Realizado por:** Belén Ramos.

Tabla 3.13. Análisis FODA.

PONDERACIÓN		CÓDIGO	RESULTADO	OPORTUNIDADES
90	7,9	4	31,6	Diversidad de modelos y precios en el mercado automotriz.
85	7,5	4	29,9	Acceso a crédito por parte de instituciones financieras.
70	6,2	3	18,5	Inflación estable (sin incrementos considerables 0,16% febrero 2014)
85	7,5	4	29,9	Venta de vehículos y alquiler de maquinaria pesada vía internet
85	7,5	4	29,9	Crecimiento de obras civiles en el país
80	7,0	3	21,1	Productos de alta calidad
80	7,0	3	21,1	Desarrollo tecnológico
575	50,5			

PONDERACIÓN		CÓDIGO	RESULTADO	AMENAZAS
78	6,9	1	6,9	Competencia
75	6,6	2	13,2	Incremento de plazo en los créditos directos por parte de los otros comercios
80	7,0	1	7,0	Imposibilidad de dar crédito directo
70	6,2	1	6,2	bancos califican muy estrictamente a los clientes
65	5,7	1	5,7	Poder negociador de los proveedores
50	4,4	1	4,4	Alto costo de mantenimiento de vehículos y maquinaria
75	6,6	2	13,2	Incumplimiento de pagos por los servicios y bienes prestados.
70	6,2	1	6,2	Saturación del mercado
563	49,5			
1138	100,0			

PONDERACIÓN		CÓDIGO	RESULTADO	FORTALEZAS
80	6,5	4	26,0	Servicio (Atención al cliente)
70	5,7	4	22,7	Servicio técnico
65	5,3	3	15,8	Habilidad para manejar la inflación
85	6,9	4	27,6	Poder de negociación de los vendedores
85	6,9	4	27,6	Importación directa
82	6,7	3	20,0	Entrega de vehículos con los documentos legalizados a nombre del comprador
85	6,9	3	20,7	Establecimientos propios
85	6,9	3	20,7	Diversidad de marcas y modelos
637	51,7			

PONDERACIÓN		CÓDIGO	RESULTADO	DEBILIDADES
80	6,5	1	6,5	Esfuerzos de marketing
76	6,2	2	12,3	Incapacidad para mantener la diversidad ante la demanda cíclica
75	6,1	1	6,1	Participación del mercado.
70	5,7	1	5,7	Liquidez, disponibilidad de fondos internos.
75	6,1	1	6,1	Disponibilidad de flujo de efectivo suficiente.
75	6,1	1	6,1	Irresponsabilidad de operadores de maquinaria.
82	6,7	2	13,3	Alta rotación de operarios.
63	5,1	1	5,1	Hurto por parte de los empleados
596	48,3			
1233	100,0			

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

La importancia relativa de cada factor en el análisis FODA se da en base a una ponderación sobre 100 puntos, luego se realiza una ponderación a fin de obtener el porcentaje de cada factor debiendo sumar el cien por ciento. A

cada fortaleza y debilidad se le asigna un peso que va de 1 a 4 en base a criterios que se indican a continuación:

- ✓ Fortaleza importante: 4
- ✓ Fortaleza menos importante: 3
- ✓ Debilidad importante: 1
- ✓ Debilidad menos importante: 2

Para las oportunidades y amenazas se procede en base a los siguientes criterios:

- ✓ Oportunidad importante: 4
- ✓ Oportunidad menos importante: 3
- ✓ Amenaza importante: 1
- ✓ Amenaza menos importante: 2

TABLA 3.14. Matriz de evaluación interna y externa.

		INTERNA		
		Fuerte 3-4	Media 2-3	Débil 1-2
E	Alta	I CREZCA Y	II CREZCA Y	III PERSISTA O
X	3-4	DESARROLLE	DESARROLLE	DESISTA
T	Media	IV CREZCA Y	V PERSISTA O	VI COSECHE O
E	2-3	DESARROLLE	DESISTA	ELIMINE
R				
N	Baja	VII PERSISTA O	VIII COSECHE O	IX COSECHE O
A	1-2	DESISTA	ELIMINE	ELIMINE

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

De acuerdo a la tabla 3.14., la empresa se encuentra ubicada desde el punto de vista del análisis interno en el cuadrante medio de 2-3 y análisis interno en el cuadrante medio de 2-3.

Las estrategias se establecen de acuerdo al FODA combinando fortalezas y oportunidades FO, fortalezas y amenazas FA, debilidades y oportunidades DO y debilidades y amenazas DA; para de esta manera obtener mejores resultados.

Tabla 3.15. Análisis FODA-ESTRATEGIAS

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Diversidad de modelos y precios en el mercado automotriz.		Competencia
Acceso a crédito por parte de instituciones financieras.		Incremento de plazo en los créditos directos por parte de los otros comercios
Inflación estable (sin incrementos considerables 0,18% febrero 2013)		Imposibilidad de dar crédito directo
Venta de vehículos y alquiler de maquinaria pesada vía internet		bancos califican muy estrictamente a los clientes
Crecimiento de obras civiles en el país		Poder negociador de los proveedores
Productos de alta calidad		Alto costo de mantenimiento de vehículos y maquinaria
Desarrollo tecnológico		Incumplimiento de pagos por los servicios y bienes prestados.
		Saturación del mercado
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Servicio	Atraer a los clientes, a través del servicio diferenciado dándoles a conocer las ventajas y la diversidad de los productos.	Conocer los servicios que brinda la competencia para mejorar el nuestro.
Servicio técnico	Consolidar el servicio técnico como parte del paquete post venta.	Hacer convenios con las instituciones financieras para que les brinden crédito a los clientes.
Habilidad para manejar la inflación	Contar con el capital suficiente para manejar la inflación (3,11% marzo 2014).	Brindar crédito directo a clientes fijos para fortalecer un vínculo duradero.
Poder de negociación de los vendedores	Mejorar las técnicas de negociación de los compradores pertenecientes a AUTOMAKE a través de capacitación constante.	Direccionar a los clientes hacia las instituciones financieras con las que se tiene convenios.
Importación directa	Incrementar las páginas en las que aparecen las ofertas de venta de vehículos y alquiler de maquinaria pesada de AUTOMAKE.	Capacitación en técnicas de compras.
Entrega de vehículos con los documentos legalizados a nombre del comprador	Hacer las importaciones de acuerdo a la demanda existente, preferentemente con negocios cerrados.	Hacer mantenimiento preventivo para tratar de evitar daños mayores en las maquinarias.
Establecimientos propios	Tener disponibilidad de los últimos modelos existentes en el mercado.	Tener un equipo legal bien consolidado para hacer frente a las demandas judiciales

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D. O.	ESTRATEGIAS D. A.
Esfuerzos de marketing	Por medio del marketing atraer clientes para incrementar las ventas-	Realizar un plan de marketing que apoye al logro de los objetivos de la organización
Incapacidad para mantener la diversidad ante la demanda cíclica	Realizar un plan de compras acorde a la demanda.	Compensar el corto plazo de los créditos con servicios pos venta
Participación del mercado	Desarrollar programas que incentiven la integración de nuevos clientes a la empresa, aprovechando el beneficio de las economías de escala	Incrementar la participación en el mercado
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	Realizar alianzas estratégicas con entes privados, gubernamentales, para incrementar el flujo de efectivo	Generar un programa de mantenimiento de maquinaria
Disponibilidad de flujo de efectivo suficiente	Capacitar a los operadores de maquinaria pesada en temas de auxilio mecánico y operación.	Investigar el historial crediticio de los clientes
Irresponsabilidad de operadores de maquinaria		Crear un programa de incentivos y castigos para los operadores de maquinaria

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Tabla 3.16. Análisis de Vulnerabilidad.

		PUNTALES	AMENAZA	CONSECUENCIA	A IMPACTO DE AMENAZA	B PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	C CAPACIDAD DE REACCIÓN	E=BxC
A	1	Necesidades y actitudes de los clientes.	Falta de interés en renovación	Disminución de las ventas	8	50%	6	3
B	2	Capacidad financiera	Disminución de oferta de vehículos	Disminución de la rentabilidad	6	60%	7	4,2
C	3	Posición de costos con relación a los competidores	Estancamiento de los inventarios	Suspensión de compras y disminución del tiempo de créditos e ingresos.	5	40%	4	1,6
D	4	Crecimiento de obras civiles en el país	Suspensión de obras	Casi nula salida de maquinaria para alquiler y venta	9	30%	3	0,9
E	5	Imagen empresarial	Pérdida de lealtad del cliente	Merma de ventas	4	40%	7	2,8

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos

En esta tabla se explica la relación que existe entre los puntales de la empresa, las amenazas y las consecuencias, multiplicando la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción. El impacto de la amenaza y la capacidad de reacción están establecidas en una escala de 1-10; siendo 1 el más débil y 10 el más fuerte.

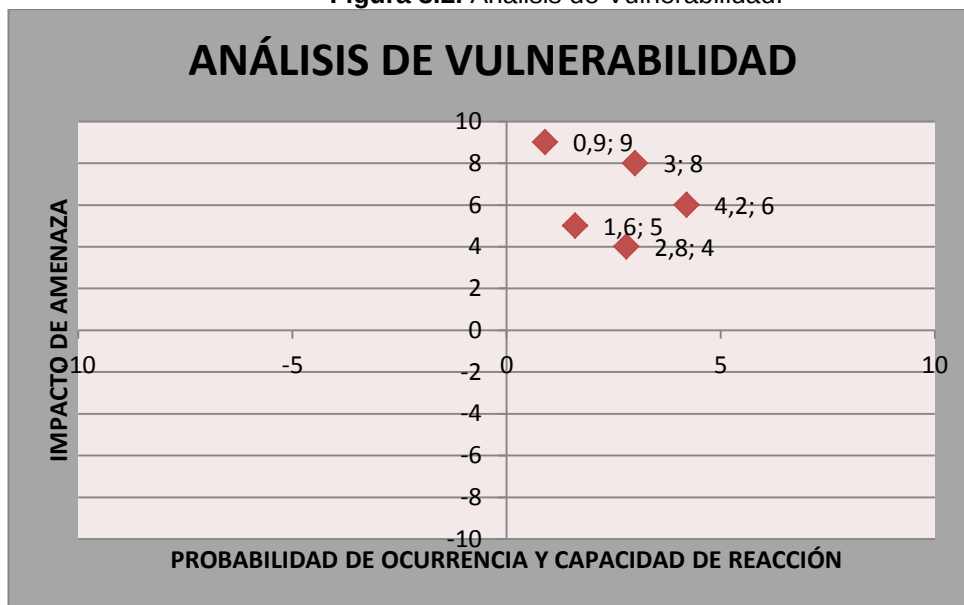
Tabla 3.17. Resumen.

PUNTAL	PROB. DE OCURR. X CAP. DE REACCIÓN	IMPACTO DE AMENAZA
A	3	8
B	4,2	6
C	1,6	5
D	0,9	9
E	2,8	4

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

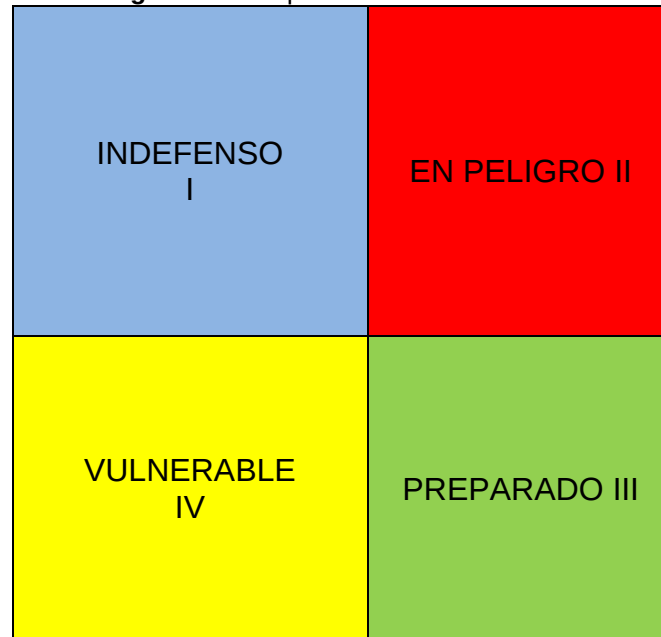
Figura 3.2. Análisis de Vulnerabilidad.



Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Figura 3.3. Esquema de Vulnerabilidad.



Fuente: AUTOMAKE (2013)
Realizado por: Belén Ramos.

Cómo se observa en la figura 4 la empresa AUTOMAKE está en el cuadrante II, resultado obtenido a través de los datos analizados y que se localizaron en la figura 4. Análisis de vulnerabilidad, mismo que indica peligro, por ende las estrategias que se van a tomar deben ser agresivas para de esta manera colocar a la empresa en una situación mejor.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN/ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS

Después de haber analizado los factores internos y externos que determinan las condiciones de AUTOMAKE, en este capítulo se plantean los principales elementos de direccionamiento estratégico como son: la misión, visión, las estrategias que debe seguir para alcanzar un mayor índice de productividad, partiendo de valores, principios y objetivos corporativos de rentabilidad.

4.1. Valores y principios de la empresa AUTOMAKE

AUTOMAKE está regida por principios y valores tales como:

Tabla 4.1. Valores y Principios Organizacionales.

OBJETIVO	VALORES	PROPÓSITO	META
Satisfacer al cliente.	Entusiasmo del cliente.	Rotar el 30% del inventario en un mes.	Clientes satisfechos de por vida.
Vender más vehículos.	Integridad.	Vender la mejor imagen de la empresa.	Incrementar el número de clientes.
Llegar al cliente con honradez y rectitud.	Respeto y responsabilidad.	Tener un equipo sólido de trabajo	Alcanzar las metas propuestas.

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

4.2. Visión

"Ser los mejores vendiendo autos y maquinaria de alta calidad para satisfacer y fidelizar a nuestros clientes."

4.3. Misión

"AUTOMAKE es una empresa que busca incrementar las ventas de vehículos y maquinaria, rotando el 30% del inventario en un mes; subiendo

de esta manera la rentabilidad, compartiendo innovaciones tecnológicas satisfaciendo los requerimientos de nuestros accionistas y clientes."

Tabla 4.2. Objetivos Corporativos de Crecimiento.

OBJETIVOS CORPORATIVOS CRECIMIENTO	
Crecer en términos absolutos, tomando como base el año 2013 cuyo capital inicial fue de \$800.000,00, a \$ 1200000,00 en el año 2014, \$ 1800000.00 en el 2015, y \$ 2400.000.00 en el año 2016.	
Crecer en 170 clientes en el año 2014, 170 clientes en el año 2015 y 170 clientes en el año 2016, tomando como base el año 2013 cuyo cierre fue de 130 clientes. La empresa a diciembre del año 2016 contará con 640 clientes.	
OBJETIVOS CORPORATIVOS RENTABILIDAD	
Alcanzar una rentabilidad sobre el activo del 19% en el 2014, 22% en el 2015 y 24% hasta diciembre de 2016.	

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

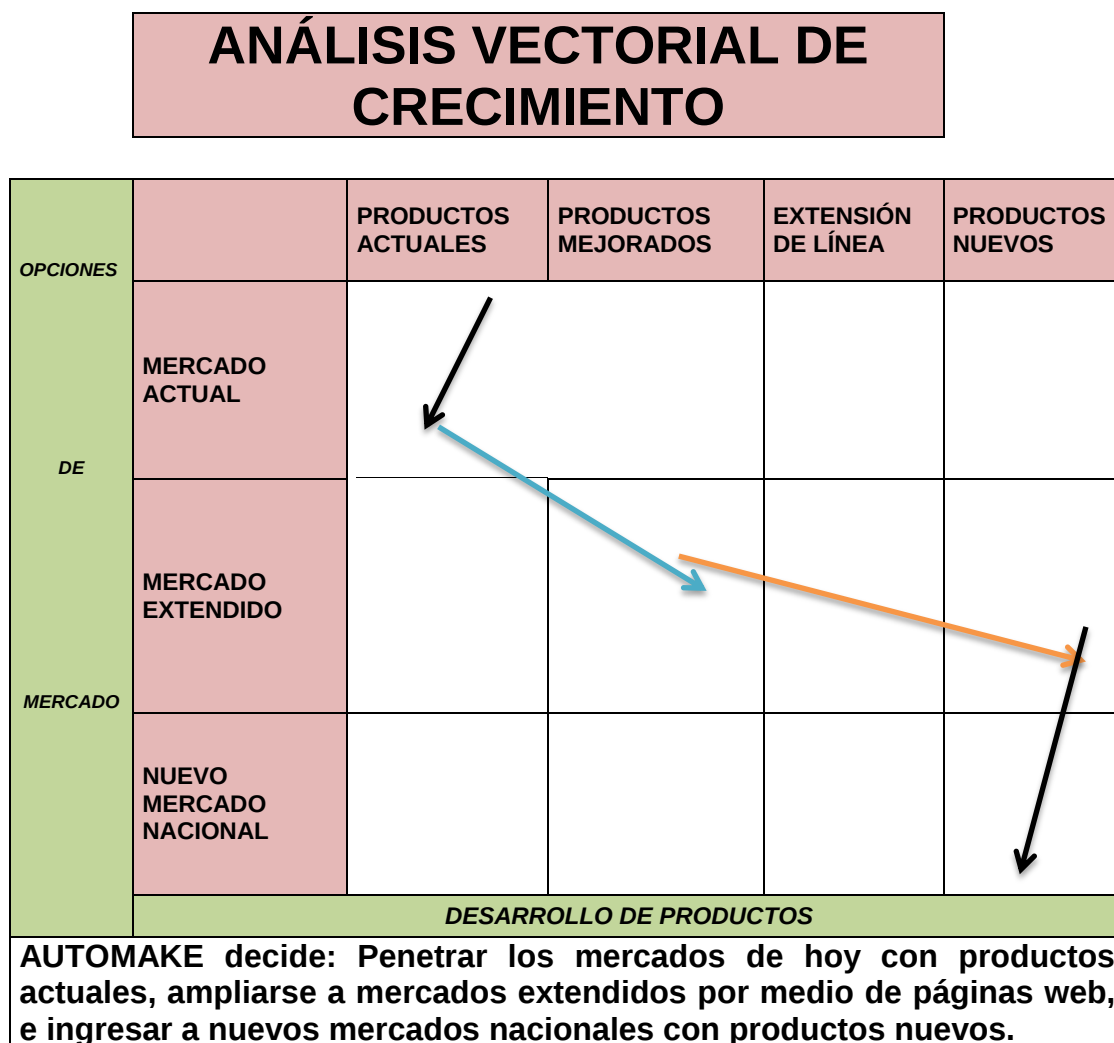
Tabla 4.3. Alternativas estratégicas.

ALTERNATIVA ESTRATÉGICA	¿QUÉ HACER?	EXTERNO O INTERNO	PROPÓSITO
Diversificación concéntrica	Guiar esfuerzos para incrementar el número de clientes	Externo – Interno	Incrementar el número de ventas
Diversificación concéntrica	Ampliar la gama de productos en venta y alquiler de acuerdo a las necesidades investigadas	Interno	Cubrir las necesidades de los clientes actuales y potenciales
Diversificación de conglomerados	Entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con la actividad principal, la importación directa de vehículos y maquinaria	Interno	Generar rentabilidad a partir de nuevos negocios.
Operaciones conjuntas	Unirse con otras empresas para conjuntamente desarrollar un proyecto	Externo – Interno	Incrementar la rentabilidad desarrollando proyectos conjuntos
Recuperación	Incrementar los canales de venta	Externo – Interno	Ampliar la cobertura de servicios por medio de varias páginas de internet
Innovación	Buscar permanentemente nuevos mercados	Externo – Interno	Incrementar las posibilidades de venta
Calidad	Diseñar un programa de calidad total mediante el mejoramiento diario del servicio	Interno	Retener al cliente externo y atraer a nuevos clientes, evitando desperdicios.
Servicio	Aplicar "Estrategia de calidad en el servicio"	Interno	Retener al cliente y atraer a nuevos, evitando que vayan con la competencia.
Capacitación	Diseñar un plan de capacitación para los colaboradores y directivos	Interno	"Para que nos puedan atender en lo que queremos hacer, tienen que entender lo que están haciendo"

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Figura 4.1. Análisis Vectorial de Crecimiento



Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Tabla 4.4. Posición Estratégica de AUTOMAKE.

A ESTABILIDAD AMBIENTAL		CALIFICACIÓN						PROMEDIO	Observaciones
7		0	1	2	3	4	5	6	
1 Innovación tecnológica	0								No hay innovación porque la empresa no diseña ni construye. Hay estabilidad política. Por la dolarización hay una devaluación mínima. Inflación baja. El producto interno bruto crece alrededor de 5 puntos/año. Se refiere al porcentaje en el que afectan a la empresa. La agresividad de la competencia es baja.
2 Cambios políticos	1								
3 Devaluación	1								
4 Inflación	1								
5 Crecimiento PIB				3					
6 Políticas gubernamentales	2								
7 Agresividad de la competencia	1								
CALIFICACIÓN DEL FACTOR	PROMEDIO	0	4	2	3	0	0	0	1,29
B FUERZA DE LA INDUSTRIA		CALIFICACIÓN						PROMEDIO	Observaciones
6		0	1	2	3	4	5	6	
Tasa de crecimiento de la industria								6	El crecimiento de la industria es alto Hay muchas barreras de entrada en las importaciones. Hay problemas para las exportaciones. No hay sustitos de los autos. El conocimiento es medio logrado a través de la experiencia. No producimos pero compramos.
1 Barreras de entrada							5		
2 Barreras de salida							5		
3 Sustitución de productos	0								
4 Know How				3					
5 Índices de productividad	1								
CALIFICACIÓN DEL FACTOR	PROMEDIO	0	1	0	3	0	10	6	3,33
C VENTAJA COMPETITIVA		CALIFICACIÓN						PROMEDIO	Observaciones
6		0	1	2	3	4	5	6	
1 Participación en el mercado			1						La participación en el mercado es baja. Ofrece variedad de productos. La calidad es buena depende de lo que escoja el cliente. Se debe mejorar. Trabajan para afianzarla. Falta capacitación.
2 Portafolio de productos					3				
3 Calidad del producto					3				
4 Calidad de servicio al cliente				2					
5 Imagen corporativa				2					
6 Capacidad de respuesta al cliente				2					
CALIFICACIÓN DEL FACTOR	PROMEDIO	0	1	6	6	0	0	0	2,17
D FUERZA FINANCIERA		CALIFICACIÓN						PROMEDIO	Observaciones
6		0	1	2	3	4	5	6	
1 Apalancamiento financiero			1						Todos los ítems son bajos hay que trabajar para mejorar.
2 Apalancamiento operacional			1						
3 Liquidez			1						
4 Capacidad de capitalizar			1						
5 Acceso a crédito			1						
6 Tasa de retorno			1						
CALIFICACIÓN DEL FACTOR	PROMEDIO	0	6	0	0	0	0	0	1,00

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

Figura 4.2. Posición Estratégica.

CONSERVADOR	FUERZA FINANCIERA
DEFENSIVO	COMPETITIVO

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

El análisis realizado anteriormente indica que la posición estratégica de AUTOMAKE frente a la competencia se ubica en el cuadrante competitivo. Este resultado determina que la empresa:

- 1) Tiene expectativas de crecimiento si desarrolla una ventaja competitiva que le permita enfrentar a la competencia.
- 2) Aprovecha sus fuerzas de la industria y ambiental $FI + EA$, con el fin de desarrollar estrategias de penetración del mercado y así aumentar su participación del mismo.
- 3) Debe tener nuevos productos para incrementar las fortalezas y competir de mejor manera en el sector industrial en que se desempeña.

Tabla 4.5. Estrategias.

ESTRATEGIAS			
PROYECTO ESTRATÉGICO 1	Guiar esfuerzos para incrementar el número de clientes	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Tener 170 clientes adicionales en el año 2015	Crédito y cobranzas	Ventas
PROYECTO ESTRATÉGICO 2	Ampliar la gama de productos en venta y alquiler de acuerdo a las necesidades investigadas	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Realizar un estudio de las preferencias y necesidades del cliente en cuánto a compra y alquiler de vehículos y maquinaria	Marketing	Geovanny Domínguez
PROYECTO ESTRATÉGICO 3	Incrementar los canales de venta	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Subir la oferta de venta y alquiler de productos en diferentes páginas web	Ventas	Ventas
PROYECTO ESTRATÉGICO 4	Fusiones con otras empresas para conjuntamente desarrollar mega proyectos de contratación tanto en el sector privado como público.	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Alianzas con empresas dedicadas al trabajo pesado para completar la oferta en maquinaria requerida por los clientes de estas.	Gerencia	Geovanny Domínguez
ESTRATEGIA 2	Poseer la información de posibles socios afines al negocio para completar la maquinaria que se requiera para la construcción de obras de gran magnitud.	Gerencia	Geovanny Domínguez

PROYECTO ESTRATÉGICO 5	Buscar permanentemente nuevos mercados	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Definir el nuevo mercado, necesidades, requerimientos, modelo de vehículos y maquinaria de mayor rotación tanto en obras como en ventas.	Gerencia	Geovanny Domínguez
ESTRATEGIA 2	Realizar un estudio del mercado para incrementar el porcentaje de éxito	Marketing	Geovanny Domínguez

PROYECTO ESTRATÉGICO 6	Diseñar un programa de calidad total mediante el mejoramiento diario del servicio	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Desarrollar programas de calidad total orientado a mejorar la estrategia de negocio	GERENCIA	Geovanny Domínguez
ESTRATEGIA 2	Desarrollar un plan de capacitación y compromiso dirigido hacia el cliente interno (colaboradores y directivos)	GERENCIA	Geovanny Domínguez

PROYECTO ESTRATÉGICO 7	Incrementar líneas de productos y/o servicios no relacionados con la actividad principal, la importación directa de vehículos y maquinaria	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Realizar investigaciones de mercado con diferentes técnicas tanto cuantitativas y cualitativas	Marketing	Geovanny Domínguez
ESTRATEGIA 2	Efectuar estudios de factibilidad financiera previa la creación y aplicación de nuevo negocio no relacionado a la compra venta e importación de vehículos.	Gerencia	Geovanny Domínguez

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

De acuerdo con lo analizado se obtienen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

4.4. Conclusiones

- ✓ La empresa AUTOMAKE puede aumentar su competitividad fortaleciendo determinadas áreas de acuerdo al análisis realizado, por tanto con los objetivos trazados puede alcanzar sus metas guiándose en la planificación estratégica.
- ✓ Una vez evaluados los factores internos y externos se determina que está en condiciones de proyectarse en el mercado hacia niveles de productividad más altos aplicando el plan de cumplimiento de objetivos en función de las exigencias de desarrollo empresarial.
- ✓ Propuesto e implementado el diseño de plan estratégico se mejorará los niveles de productividad porque en base a los indicadores se puede revisar los avances con la periodicidad necesaria.

4.5. Recomendaciones

De acuerdo al análisis realizado es prioritario que la empresa:

- ✓ Implementar la planificación estratégica.
- ✓ Socializar el planeamiento mediante el cuadro de mando integral con los empleados y accionistas.

- ✓ Ejecutar el cuadro de mando integral y lo que proyecta la empresa.
- ✓ Revisar los indicadores cada mes para comprobar el avance en el cumplimiento.
- ✓ Adoptar con el plan de beneficios para los empleados, incluidas las capacitaciones que son esenciales para el incremento de las ventas y la mejora en atención al cliente.
- ✓ Realizar encuestas periódicas a los clientes sobre los servicios de la empresa.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1. Datos informativos

5.1.1. Título:

“La Planificación estratégica en base al *balanced scorecard* y su incidencia en la productividad de la empresa AUTOMAKE de la ciudad de Ambato”.

5.2. Antecedentes.

La empresa AUTOMAKE carece de una planificación adecuada por esta razón hay varios vacíos en cuanto a metas, objetivos claros, desempeño de los empleados, rentabilidad y productividad. Además no se conoce la información que precise una adecuada toma de decisiones.

Debido a estos factores se ha desarrollado la planificación estratégica, fijando objetivos y metas claras tomando en cuenta las cuatro perspectivas que contempla el *balanced scorecard* para de esta manera ver reflejados los anhelos de los accionistas en cuanto al crecimiento y a ganar un lugar en el difícil y competitivo mercado actual.

5.3. Justificación

El *Balanced Scorecard* que como se mencionó anteriormente ayuda a tener en cuenta las perspectivas del cliente, internas de procesos de la empresa y la de formación, además la parte financiera que es la única que se toma en cuenta en la planeación estratégica, se desarrolla con mayor desagregación o énfasis a continuación, con el propósito de articular la propuesta orientada a solucionar el problema empresarial planteado.

La implantación del BSC servirá para determinar los indicadores en los que la empresa va a basarse para controlar el cumplimiento de metas, de manera más organizada, mejorando así la productividad en las cuatro perspectivas.

En la planeación estratégica están contempladas varias estrategias enfocadas al cumplimiento de objetivos concretos, sin embargo estas deben

realizarse por separado, es decir, en diferentes periodos de tiempo para ir lográndolas escalonadamente.

5.4. Objetivo general.

Incrementar los niveles de productividad y la capacidad de gestión empresarial a través de un plan estratégico basado en el *balanced scorecard*.

En la siguiente tabla detallamos la perspectiva financiera tomada desde el punto de vista tradicional.

Tabla 5.1. Perspectiva financiera tradicional.

Ingresos	\$ 200
Gastos	\$ 100
Utilidad	\$ 100

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

En la tabla 5.1., se observa que lo único que se toma en cuenta son las ganancias, descuidándose totalmente de los otros enfoques que considera la herramienta técnica del *Balanced scorecard*; por lo que a efectos de aportar al mejoramiento de una capacidad de gestión empresarial con un sentido técnico, se acude a la aplicación de la metodología del cuadro de mando

integral, la cual ayudará a mejorar la productividad, porque se contempla la satisfacción del cliente, la reducción de los procesos internos de la empresa y la capacitación a los empleados; asimismo las ventas provocarían una mejora significativa en la productividad y en las ganancias finales.

5.5. La planificación estratégica y el *balanced scorecard*

Los elemento de direccionamiento estratégico (visión, misión, objetivos corporativos y estrategias), mismos que están desarrollados ampliamente en el capítulo IV, se complementan con los indicadores del *balanced scorecard*, herramienta necesaria para medir el cumplimiento de metas por áreas y la consecución de los objetivos empresariales.

Corresponde demostrar la forma de operacionalizar la estrategia del negocio en términos de que se pueda medir y controlar las acciones que debe llevar a cabo la empresa a fin de retroalimentar la gestión de planes operativos que deben estar alineados a la misión y visión. La estrategia garantiza el propósito misional de una organización, la gestión operativa avala la acción que se cumple para lograrla y conseguir la visión, el día a día debe estar orientado a conquistar las metas y así convertir la estrategia en acción. A través de este sistema se evaluará el desempeño de la empresa mediante la fijación de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Tabla 5.2. *Balanced Scorecard.*

			INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	OBJETIVOS	Indicadores	Resultados centrales (efecto)	Inductores de la actuación (causa)
FINANCIEROS	Incrementar las ventas	Cuota de mercado año N/ cuota de mercado año N1	Rotación de stock	Variedad de ingresos
	Ampliar la diversidad de los ingresos	Ingresos por venta de autos año N/ingresos por ventas y alquileres totales año N1	Crecimiento de los ingresos	
	Satisfacer las expectativas de los accionistas	Utilidades de los accionistas año N/Utilidades de los accionistas año N1	Rendimiento sobre el capital	
	Productividad	Costos salariales/ventas netas	Rendimiento sobre el capital	
CLIENTE	Mejorar la satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción	Adquisición/retención (frente a lo previsto)	Actuación del patio (frente a lo previsto)
	Aumentar la satisfacción posventa	Número de reclamos por año N/número de reclamos N1	Retención de los clientes	Encuesta de satisfacción
INTERNOS	Reducir los tiempos en trámites de reserva de dominio	Número de días en trámites	Entrega de documentos más corta	Demora en los documentos
	Comprender a nuestros clientes	Número de autos vendidos año N/número de clientes año N1	Mejorar la atención	
FORMACIÓN	Tomar pruebas de conocimiento a los empleados, incluyendo al gerente	Resultado de las pruebas	Mejora en desempeño	Desconocimiento de procesos
	Desarrollar las habilidades estratégicas	Empleados preparados/total de empleados	Satisfacción del empleado	Alineación de metas personales
	Incentivos	Premios Salarios mínimos/salarios máximos	Mejora en desempeño	Alineación de metas personales

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

En el cuadro de mando integral se puede observar las cuatro perspectivas antes mencionadas: Financiera, clientes, interno y formación, mismas que deben tener indicadores para de esta manera ir midiendo la mejora en cada una de ellas.

A través del cuadro de mando integral de la tabla 5.2., de acuerdo con el capítulo IV, podemos establecer claramente los indicadores de la empresa que nos servirán para cumplir con los objetivos trazados.

Tabla 5.3. Objetos de la División a objetivos específicos del equipo.

Objetivos de la división a objetivos específicos del equipo		
Perspectiva Financiera	Objetivo estratégico Incrementar las ventas	Indicador Rotación de stock
	Control del incremento de las ventas Reducción de los vehículos en el patio Incremento en las importaciones de vehículos	Indicadores del equipo Incremento en la rotación
Perspectiva del cliente	Objetivo estratégico Mejorar la satisfacción del cliente	Indicador Adquisición/retención (frente a lo previsto)
	Control de la mejora en la satisfacción del cliente Fidelización del cliente Incremento de compradores derivados	Indicadores del equipo Lista de clientes Encuesta de inicio de atención
Perspectiva interna	Objetivo estratégico Mejorar la satisfacción del cliente	Indicador Adquisición/retención (frente a lo previsto)
	Control de la mejora en la satisfacción del cliente fidelización del cliente. Incremento de compradores derivados.	Indicadores del equipo Lista de clientes. Encuesta de inicio de atención.
Crecimiento y aprendizaje	Objetivo estratégico Desarrollar las habilidades estratégicas	Indicador Mejora en el desempeño
	Control del desarrollo de habilidades estratégicas Mejora del desempeño Satisfacción del empleado.	Indicadores del equipo Resultados de las pruebas. Encuesta de satisfacción cliente interno.

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

En esta tabla se puede observar los indicadores de control.

Tabla 5.4. Metas corporativas y gastos.

	Metas corporativas*				Indicadores de control financiero
	2013	2014	2015	2016	
Financiera	80000	1200000	180000	240000	
s	0		0	0	
	11480	233992	413460	580903	Dividendos totales
	0				
	44180	51429	54000,5	56700	Gastos generales
Gastos	16800	19050	24300	24300	Costes por compra
	13470	17610	17610	17590	Costes por Ventas
	10900	10080	10584	11113	Impuestos

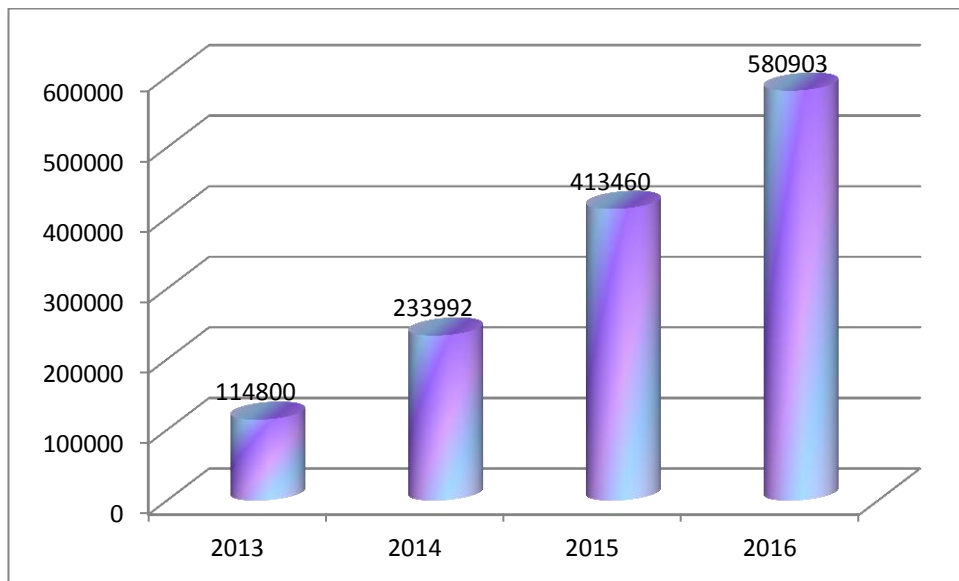
* Metas estructuradas por los accionistas, cumplidas al cierre de 2014.

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

En esta tabla están indicados tanto las metas corporativas para tres años como los gastos y los dividendos que se calcula por año. Valores reales años 2013 y 2014; proyectados para 2015 y 2016.

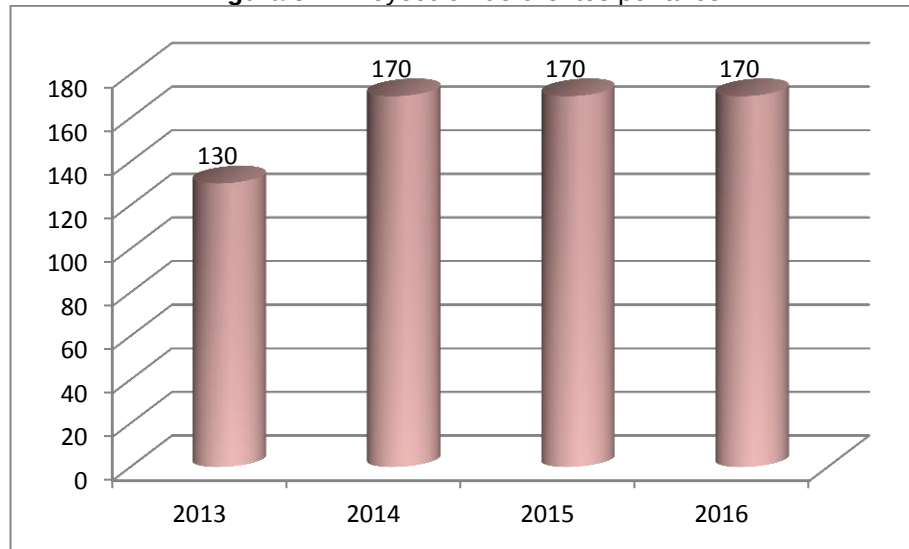
Figura 5.1. Proyección de crecimiento por años.



Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

En la figura 7, se puede observar la proyección del crecimiento anual de dividendos de la empresa, los valores de los años 2013 y 2014 no son estimados.

Figura 5.2. Proyección de clientes por años.

Fuente: AUTOMAKE (2013).

Realizado por: Belén Ramos.

En la figura 8, se observa la proyección de clientes entre el año 2013 y el 2016; estos datos se mantienen estables debido a varios factores como:

- ✓ Recomendaciones de clientes ganados por el buen servicio,
- ✓ Precios convenientes.
- ✓ Facilidades de pago.
- ✓ garantía del vehículo y procedencia.

Los años 2015 y 2016 son proyectados.

5.6. Cuadro de Mando Personal

El mecanismo del cuadro de mando personal, permitirá controlar que los niveles de los empleados estén acorde a las metas y objetivos fijados. “Los directivos de la empresa deberían plantearse que los resultados financieros son el fruto de crear valor para sus clientes presentes y futuros. Esto a su vez puede lograrse potenciando adecuadamente las capacidades internas de la organización, invirtiendo en el personal y en la mejora de los sistemas y procedimientos.” (Fundipe, 2003, p.10).

5.6.1. Vinculación de los sistemas de incentivos

Puesto que la compensación financiera es una palanca poderosa, algunas empresas quieren ligar lo antes posible su política de compensación para la alta dirección con los indicadores del cuadro de mando.

Por esta razón se decidió incentivar al personal con el 0,5% de comisión por autos vendidos.

5.6.2. Encuestas a los clientes

Las encuestas a los clientes tendrán como objetivo cada vez que compren un vehículo preguntar tres particularidades: ¿Ha sido bien atendido?, ¿Le parece que hay variedad en modelos de vehículos? y ¿Nos recomendaría con sus conocidos?

De esta manera entraremos en un círculo de mejora continua.

5.6.3. Capacitación para empleados

Se capacitará a los vendedores, compradores y al gerente en técnicas de venta, programación neurolingüística con cursos prácticos que requieren aprobarse con el 80% para perfeccionar la llegada al cliente, saber cuáles son sus preferencias y cerrar mayor número de ventas.

Tabla 5.5. Cuadro de mando personal.

PERSPECTIVA	INDICADOR	EJEMPLO	EJEMPLO/ NÚMEROS	VALOR ACTUAL	VALOR OBJETIVO
ACCIONISTAS Y FINANCIERAS	DIVIDENDO POR ACCIÓN	$\frac{(\text{DIVIDENDOS TOTALES})}{(\text{N}^\circ \text{ DE ACCIONES})}$	$\frac{257500}{600} = 429$	429/ACCIÓN	1295/ACCIÓN
	BENEFICIO POR ACCIÓN	$\frac{(\text{BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS})}{(\text{N}^\circ \text{ DE ACCIONES})}$	$\frac{1509100}{600} = 2515$	2515/ACCIÓN	6381/ACCIÓN
	INCREMENTO DE LAS GANANCIAS	GANANCIAS 2014-GANANCIAS 2013	$298294 - 257500 = 40794$	40794 AÑO	779445 AÑO
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{(\text{UTILIDAD NETA})}{(\text{PATRIMONIO})}$	$\frac{257500}{800000} = 0,32$	32%	33%
	CRECIMIENTO DEL MERCADO EXISTENTE	$\frac{(\text{MERCADO 2013})}{(\text{MERCADO 2014})}$	$\frac{315}{325} = 0,96$	0,96	1,5
	INCREMENTO DE LAS VENTAS	$\frac{(\text{VENTAS 2013})}{(\text{VENTAS 2014})}$	$\frac{1520000}{2160000} = 0,70$	70%	80%
	PRODUCTIVIDAD	$\frac{(\text{COSTOS SALARIALES})}{(\text{VENTAS NETAS})}$	$\frac{51626}{257500} = 0,20$	20%	6,64%
	CUOTA DE MERCADO	$\frac{(\text{NÚMERO DE AUTOS USADOS VENDIDOS POR AUTOMAKE})}{(\text{NÚMERO DE CARROS USADOS VENDIDOS EN AMBATO})}$	$\frac{130}{15000} = 0,008$	0,86%	2%
	RETORNO DE LA INVERSIÓN	$\frac{(\text{VALOR ESPERADO POR GANAR-VALOR INVERTIDO})}{\text{VALOR INVERTIDO} \times 100}$	$\frac{2400000 - 800000}{800000 \times 100} = 200$	50%	200%
	VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)	RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTO - TASA DE COSTO DEL CAPITAL * CAPITAL INVERTIDO	$257500 - 50\% \times 800000 = 142500$	-142500	377209

PERSPECTIVA	INDICADOR	EJEMPLO	EJEMPLO/ NÚMEROS	VALOR ACTUAL	VALOR OBJETIVO
CLIENTE	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ DE CLIENTES SATISFECHOS})}{(\text{N}^\circ \text{ DE CLIENTES})}$	$\frac{80}{130} = 0,62$	62%	99%
	FRECUENCIA DE LOS RECLAMOS				
	GRAVEDAD DE LOS RECLAMOS				
	FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	Nº DE VECES QUE VUELVE EL MISMO CLIENTE POR AÑO			
	RECOMENDACIÓN DE CLIENTES	Nº DE CLIENTES RECOMENDADOS		15%	40%
	COMPRAS EFECTUADAS POR NUEVOS CLIENTES	Nº DE CLIENTES NUEVOS			
	Nº DE RESTITUCIONES				

PERSPECTIVA	INDICADOR	EJEMPLO	EJEMPLO/ NÚMEROS	VALOR ACTUAL	VALOR OBJETIVO
PERSONAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN	$\left(\frac{\sum \text{PUNTUACIONES DE SATISFACCIÓN X ESCALA OBTENIDA}}{5 \times \text{N}^{\circ} \text{ DE CUESTIONES EVALUADAS X EMPLEADOS QUE HAN RESPONDIDO}} \right) \times 100$	$\frac{(18 * 6)}{(5 * 6 * 6)} \times 100$	60%	
	ÍNDICE DE COMPETENCIA TÉCNICA DESEADA	$\left(\frac{\sum \text{DE PUNTUACIONES DE COMPETENCIAS DESEADAS X ESCALA OBTENIDA}}{5 \times \text{N}^{\circ} \text{ DE COMPETENCIAS EVALUADAS X N}^{\circ} \text{ DE EMPLEADOS EVALUADOS}} \right) \times 100$	$\frac{(42 * 9)}{(5 * 12 * 14)} \times 100$	45%	80%
	PRODUCTIVIDAD	$\frac{(\text{PRODUCTOS VENDIDOS})}{(\text{RECURSOS UTILIZADOS})}$	$\frac{(1456050)}{(141250)}$	10,3	22
	RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS				
	ALINEAR LAS METAS PERSONALES				
	CONTACTOS DE VENTAS POR VENDEDOR				
	CONTACTOS DE COMPRA POR VENDEDOR				

PERSPECTIVA	INDICADOR	EJEMPLO	EJEMPLO/ NÚMEROS	VALOR ACTUAL	VALOR OBJETIVO
PROCESOS E INFRAESTRUCTURA	TIEMPO DE FORMACIÓN POR EMPLEADO QUE HA SEGUIDO ALGÚN PROGRAMA	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ DE HORAS DE CAPACITACIÓN})}{(\text{N}^\circ \text{ DE EMPLEADOS})}$	(15/5)	3	5
	GASTO MEDIO DE FORMACIÓN POR EMPLEADO	$\frac{GASTO \text{ TOTAL}}{(\text{N}^\circ \text{ DE EMPLEADOS})}$	(600/5)	1200	
	DESARROLLO DE HABILIDADES DE MARKETING	PRUEBAS A LOS EMPLEADOS			
	DESARROLLAR LA BASE DE DATOS DE CLIENTES				
	ENCUESTA DE PREFERENCIAS A LOS CLIENTES				
	DISMINUIR EL TIEMPO EN TRÁMITES DE TRASPASO DE DOMINIO				
	CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN	PASAR A SER UNA RECONOCIDA EMPRESA			
	IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE				
	NIVELES DE ENTRENAMIENTO				
	Nº DE SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS				

Fuente: AUTOMAKE (2014).

Realizado por: Belén Ramos.

Formato: Fundipe.

En este cuadro se detalla los indicadores por cada perspectiva de negocio.

Figura 5.3. Esquema de funcionamiento de la propuesta.



Fuente: AUTOMAKE (2015).
Realizado por: Belén Ramos.

Después de cumplir con todos los pasos marcados en la figura 9., la empresa incrementará su productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, S. (2009). *“Administración. México”*: Interamericana Editorial S.A.
- Caude, R. (2000). *“Organización General y Estructura de la Empresa”* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Chang, O; Chow. C. (2000) *“The Balanced Scorecard: A potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education”*, en *Issues in Accounting Education*.
- Cruz, N. (2006). *“Metodología de la investigación”*. Título recuperado de http://www.mistareas.com.ve/Investiga_Campo.htm.
- Cuesta, F. (1987). *“La empresa virtual”*. Editora Perelba Victoria.
- Delgado, H. (2011). *“Administración Estratégica. Un Enfoque Metodológico”*. México: Editorial Trillas.
- Fuentes R, Maldonado J y Neira J. (2007) *“Diseño de un Sistema de Control de Gestión, basado en el Balanced Scorecard y gestión por procesos en una distribuidora de juguetes y documentación de los principales indicadores de los procesos para su uso en la toma de decisiones, Localidad: Guayaquil. Período 2007”* Título recuperado de: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fhandle%2F123456789%2F10624&ei=a0HvVKC7OoupNoCkgrAE&usg=AFQjCNFgnNylKtemJxqcb2hdQtDiy742pA&sig2=NeB1-nipFezPZqiqeL_5yQ&bvm=bv.86956481,d.eXY.
- Fundipe (2007). *“Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas”*. Titulo recuperado de: www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf
- Gómez, H. (1994). *“Planeación y gestión estratégica*. Colombia. Legis editores.
- Gorozabel, J. (2014). *“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL CENTRO COMERCIAL VICTORIA VENTURA PLAZA UBICADO EN LA CIUDAD DE QUEVEDO PROVINCIA DE LOS RIOS PERÍODO 2014 – 2018”*.

- Hidalgo P, et al. (2014). "*Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced scorecard y gestión por procesos*". Título recuperado de:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19212/7/TESIS%20DEL%20BALANCED%20SCORECARD.pdf>
- Kaplan R, Norton D. (2009). "*El cuadro de mando integral*". España. Grupo Planeta.
- Latorre, A.; Rincón, D. y Arnal, J. (2003). "*Bases metodológicas de la investigación educativa*". Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Luna, A. (2008). "*Proceso administrativo*". (1ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Madrigal, B. (2009). "*Habilidades directivas*". (2ª ed.). México: Litográfica Ingramex.
- Martínez, ML. (2003). "*Técnico en Gestión Administrativo*" (1ª ed.). Ecuador: Graphos.
- Munch, L. (2010). "*Administración. Gestión Organizacional, Enfoqué y Proceso administrativo*". (1ª ed.). México: Pearson Educación.
- Nestron, J. (2008). "*Diccionario gestión para lograr resultados*". (Nueva ed.). México: Interamericana Editores S.A.
- Niven, P. (2002). "*El cuadro de mando integral paso a paso*". España. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Océano/Centrun. "*Diccionario de Administración y Finanzas*". Grupo Océano.
- Tapia, A; Valdez, M. (2007). "*Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del balanced scorecard y gestión por procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas*". Título recuperado de: www.espol.edu.ec
- TiedCOMM 2007, *El Balanced Scorecard (2011)*. Título recuperado de:
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Tobar, F. (2007). "*Modelos de gestión*". Título recuperado de:
www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=modelo%20de%20gestion&source=web&cd=3&ved=0CGEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fmedicina.uncoma.edu.ar%2Fdownload%2Fpostgrado%2Fgestion_auditoria%2Fbibliografia%2Fmodulo_05%2Fmodelos-

Villareal A Y Vallejo F. (2011). "*Balanced ScoreCard, una filosofía de gestión empresarial*" Título recuperado de:
http://univirtual.unicauca.edu.co/moodle/pluginfile.php/21940/mod_resource/content/0/Articulos/Villareal.Vallejo.BalancedScoreCard.doc

Sanchiz C. (2009). "*Recursos para la optimización comercial y el uso efectivo de tecnologías CRM y Redes Sociales*" Título recuperado de:
<http://www.venderenpositivo.com/2012/09/sales-mejorar-productividad-comercial.html>

Anexo A.

Glosario:

Balanced Scorecard: Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

Estrategia: Es el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

Indicadores: Se refieren a la representación de una realidad de forma cuantitativa.

Perspectivas: Proyección a corto, mediano o largo plazo.

Productividad: vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.

Anexo B.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 7.1. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
	1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL	X	X	X	X																								
DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO					X	X	X	X	X	X	X	X																
DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN/ TAMAÑO DE MUESTRA.													X	X														
PRUEBA PILOTO Y RECOLECCION DE DATOS															X	X	X											
PROCESAMIENTO DE DATOS																	X	X										
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS																		X	X									
DISEÑO DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAEN BASE AL BALANCED SCORECARD																			X	X								
REVISIONES																					X	X	X	X	X			
REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO.																								X	X	X	X	

Anexo C.

RECURSOS

Tabla 8.1. Recursos Humanos.

RECURSO	Nº HORAS	C/ DÍA	SUBTOTAL
INVESTIGADOR	480	\$ 10	\$ 4.800,00

Tabla 8.2. Recursos materiales.

RECURSO	UNIDAD	CANTIDAD	C/U	SUBTOTAL
COMPUTADORA	HORAS	170	\$ 0,80	\$ 136,00
IMPRESIONES	HOJAS+IMPRE	800	\$ 0,10	\$ 80,00
COPIAS	HOJAS	500	\$ 0,04	\$ 20,00
ESPIRALADOS	UNIDADES	5	\$ 2,00	\$ 10,00
EMPASTADOS	UNIDADES	3	\$ 30,00	\$ 90,00
			TOTAL	\$ 336,00

Tabla 8.3. Recursos totales.

RECURSOS	SUBTOTAL
HUMANOS	\$ 4.800,00
MATERIALES	\$ 336,00
SUBTOTAL	\$ 5.136,00
IMPREVISTOS (10%)	\$ 155,20
COSTO TOTAL	\$ 5.291,20

Anexo D.

PLAN OPERATIVO 2015

PROYECTO ESTRATÉGICO 1		Guiar esfuerzos para incrementar el número de clientes					ÁREA	RESPONSABLE						
ESTRATEGIA 1		Tener 170 clientes en el año 2015					Venta s	Ventas						
	TAREAS	TIEMPO		No DÍAS	METAS	RESPONSABLE	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutadas realizadas	Ejecutadas planteadas	INDICADOR SEPTIEMBRE 2014	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE
		INCIO	FIN											
TARE A 1	Realizar cada mes una reunión en la que se definirá cuáles son los modelos de vehículos más solicitados, corte de los estados de venta, inventarios existentes.	02/01/2015	31/12/2015	363	Poseer los vehículos que el cliente necesita	Geovanny Domínguez	Presupuest o	Vehículos comprados / Vehículos vendidos		12,0	0%			
TARE A 2	Vender 170 vehículos al año	02/01/2015	28/12/2015	360	Vender 15 vehículos mensuales	Ventas		N° de vehículos vendidos		170,0	0%			
											Cumplimiento absoluto			2
											Cumplimiento relativo	0%	0%	100%

PROYECTO ESTRATÉGICO 2	Ampliar la gama de productos en venta y alquiler de acuerdo a las necesidades investigadas	ÁREA
ESTRATEGIA 1	Realizar un estudio para determinar las preferencias y necesidades del cliente en cuánto a compra y alquiler de vehículos y maquinaria	Marketing

	TAREAS	TIEMPO		No DÍAS	METAS	RECURSOS NECESARIOS	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR SEPTIEMBRE 2012	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE
		INICIO	FIN									
TAREA 3	Efectuar inteligencias de mercado a nivel cuantitativo y cualitativo para determinar que vehículos se puede comprar	06/02/2015	21/02/2015	15	Estudio de mercado nuevos vehículos	\$ 1.500	0,0	1,0	0%	1,0		
TAREA 4	Diseño de publicidad y promoción para vehículos nuevos y actuales	01/07/2015	31/07/2015	30	Publicidad y promoción de vehículos nuevos y actuales	\$ 1.000	1,0	1,0	100%			
TAREA 5	Contratación de medios masivos para publicitar y promocionar vehículos nuevos y actuales	07/10/2015	10/10/2015	3	Contratación de medios de comunicación publicitarios	\$ 2.000	1,0	1,0	100%			
									Cumplimiento absoluto	1,0	0,0	2,0
	TOTAL			48		\$ 4.500			Cumplimiento relativo	20%	0%	40%

PROYECTO ESTRATÉGICO 3	Incrementar los canales de venta	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Subir la oferta de venta y alquiler de productos en diferentes páginas web	Ventas	Ventas

	TAREAS	TIEMPO		No DÍAS	METAS	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR SEPTIEMBRE 2014	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE
		INCIO	FIN										
TAREA 6	Determinación de las páginas web gratuitas y con costo para la oferta de nuestros productos	01/01/2015	16/01/2015	15	Determinación de páginas web	\$ 500	No. Páginas web definidas		6,0	0%			
TAREA 7	Subida de productos a la web	16/01/2015	31/01/2015	15	Ubicación de productos en línea	\$ 600	No. Productos subidos a la web		50,0	0%			
TAREA 8	Desarrollo de publicidad en internet	31/01/2015	02/03/2015	30	Publicidad en internet	\$ 1.500	No. De anuncios subidos		15,0	0%			
	TOTAL			60		\$ 2.600				Cumplimiento absoluto	1,0	0,0	2,0
										Cumplimiento relativo	17%	0%	33%

PROYECTO STRATÉGICO 4	Fusionarse con otras empresas para conjuntamente desarrollar mega proyectos de contratación tanto en el sector privado como público.	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Aliarse con empresas dedicadas al trabajo pesado para completar la oferta en maquinaria requerida por los clientes de estas.	Gerencia	Geovanny Domínguez
ESTRATEGIA 2	Tener la información de posibles socios afines al negocio para completar la maquinaria que se requiera para la construcción de obras de gran magnitud.	Gerencia	Geovanny Domínguez

	TAREAS	TIEMPO		No DIA S	METAS	RESPONSAB LE	RECURSOS NECESARI OS	INDICADO R	Ejecutori as realizada s	Ejecutori as planteada s	INDICADOR SEPTIEMBR E 2014	NO CUMPL E	AVANC E	CUMPL E
		INCIO	FIN											
TARE A 9	Entrevista personal entre los gerentes de ambas empresas	01/03/2015	02/03/2015	1	Entrevista	Geovanny Domínguez	\$ 20	No. De entrevistas		10,0	0%			
TARE A 10	Firma de contrato entre las empresas	02/03/2015	03/03/2015	1	Contratos firmados	Geovanny Domínguez	\$ 100	No. Contratos		3,0	0%			
TARE A 11	Tener en agenda los contactos de las empresas de construcción de obras civiles	15/01/2015	20/01/2015	5	Agenda	Secretaria	\$ 200	Agenda		1,0	0%			
TOTAL				7			\$ 320				Cumplimiento absoluto	1,0	0,0	2,0
											Cumplimiento relativo	17%	0%	33%

PLAN OPERATIVO 2016

PROYECTO ESTRATÉGICO 5		Buscar permanentemente nuevos mercados						ÁREA	RESPONSABLE						
ESTRATEGIA 1		Definir el nuevo mercado, necesidades, requerimientos, modelo de vehículos y maquinaria de mayor rotación tanto en obras como en ventas.						Gerencia	Geovanny Domínguez						
ESTRATEGIA 2		Realizar un estudio del mismo para incrementar el porcentaje de éxito						Marketing	Geovanny Domínguez						
	TAREAS		TIEMPO		No DÍAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR SEPTIEMBRE 2014	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE
		INCIO	FIN												
TAREA 12	Segmentar a los clientes	01/03/2016	21/03/2016	20	Determinación de segmentos	Geovanny Domínguez	\$ 200	N°. de entrevistas			10,0	0%			
TAREA 13	Estudio de mercado	21/03/2016	20/04/2016	30	Estudio de mercado	Geovanny Domínguez	\$ 500	N° contratos			3,0	0%			
TAREA 14	Medir el porcentaje de clientes nuevos y la satisfacción de los mismos	15/01/2016	15/03/2016	60	Encuestas	Ventas	\$ 200	% de clientes nuevos y satisfechos			60,0	0%			
TOTAL				110			\$ 900					Cumplimiento absoluto	1,0	0,0	2,0
												Cumplimiento relativo	17%	0%	33%

PROYECTO ESTRATÉGICO 6	Diseñar un programa de calidad total mediante el mejoramiento diario del servicio	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Desarrollar programas de calidad total orientado a mejorar la estrategia de negocio	GERENCIA	Geovanny Domínguez
ESTRATEGIA 2	Desarrollar un plan de capacitación y compromiso dirigido hacia el cliente interno (colaboradores y directivos)	GERENCIA	Geovanny Domínguez

	TAREAS	TIEMPO		No DÍAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR SEPTIEMBRE 2014	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE
		INICIO	FIN											
TAREA 15	Desarrollar un manual de calidad de atención al cliente	01/04/2016	01/05/2016	30	Manual elaborado	Geovanny Domínguez	\$ 3.000	Manual elaborado		10,0	0%			
TAREA 16	Capacitar en PNL a los empleados de AUTOMAKE incluido al gerente.	01/05/2016	15/05/2016	14	Aprobación de cursos	Geovanny Domínguez	\$ 3.000	N° de aprobados		3,0	0%			
TOTAL				44			\$ 6.000				Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	2,0
											Cumplimiento relativo	0%	0%	33%

PLAN OPERATIVO 2017

PROYECTO ESTRATÉGICO 7	Entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con la actividad principal, la importación directa de vehículos y maquinaria	ÁREA	RESPONSABLE
ESTRATEGIA 1	Desempeñar investigaciones de mercado aplicando diferentes técnicas tanto cuantitativas y cualitativas	Marketing	Geovanny Domínguez
ESTRATEGIA 2	Realizar estudios de factibilidad financiera previa la creación y aplicación de nuevo negocio no relacionado a la compra venta e importación de vehículos.	Gerencia	Geovanny Domínguez

	TAREAS	TIEMPO		No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR SEPTIEMBRE 2014	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE
		INCIO	FIN											
TAREA 17	Definir el nuevo negocio	01/03/2017	21/03/2017	20	Negocio definido	Geovanny Domínguez	\$ 500	Nuevo negocio		1,0	0%			
TAREA 18	Estudio de factibilidad financiera	21/03/2017	20/04/2017	30	Estudio de factibilidad financiera	Geovanny Domínguez	\$ 500	Estudio en digital		1,0	0%			
	TOTAL			50			\$ 1.000				Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	2,0
											Cumplimiento relativo	0%	0%	33%