



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ**

TEMA:

**“ESTRUCTURACIÓN DE UN MECANISMO QUE VIABILICE LA
APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA “PRIME
INJECTION” UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN MECÁNICA AUTOMOTRIZ**

AUTOR:

JORGE DAVID LOGROÑO CORDERO

GUAYAQUIL, ENERO 2015

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA AUTOMOTRIZ

CERTIFICADO

Ing. Carla Cortez

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado **“ESTRUCTURACIÓN DE UN MECANISMO QUE VIABILICE LA APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA “PRIME INJECTION” UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** realizado por el estudiante: **Jorge David Logroño Cordero**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Internacional del Ecuador, en el Reglamento de Estudiantes.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, SI recomienda su publicación. El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat. Autoriza al señor: Jorge Logroño, que lo entregue a biblioteca de la Facultad, en su calidad de custodia de recursos y materiales bibliográficos.

Guayaquil, Enero del 2015



Ing. Carla Cortez
DOCENTE DE CÁTEDRA

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE INGENIERÍA EN MECÁNICA AUTOMOTRIZ

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jorge David Logroño Cordero

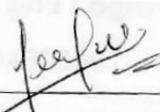
DECLARO QUE:

La investigación de cátedra denominada: **“ESTRUCTURACIÓN DE UN MECANISMO QUE VIABILICE LA APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA “PRIME INJECTION” UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría, apoyado en la guía constante de nuestro docente.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico para la Facultad de Ingeniería en Mecánica Automotriz.

Guayaquil, Enero del 2015



Jorge David Logroño Cordero
CI: 0704806561

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

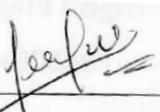
FACULTAD DE INGENIERÍA EN MECÁNICA AUTOMOTRIZ

AUTORIZACIÓN

Yo, Jorge David Logroño Cordero

Autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, de la investigación de cátedra: **“ESTRUCTURACIÓN DE UN MECANISMO QUE VIABILICE LA APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA “PRIME INJECTION” UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, Enero del 2015



Jorge David Logroño Cordero
CI: 0704806561

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, la cual amo con todo mi corazón, a mis padres, Jorge Israel Logroño Barrionuevo y Rocio Manuela Muñoz Gaurtizaca, por su amor, cariño, trabajo y sacrificio en todo momento, además por creer en mí siempre, dándome ejemplo de superación y humildad, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en un hombre de bien.

DEDICATORIA

Dedico de manera muy especial a mi hermosa y amada familia, que ha sido el pilar en mi formación.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
ÍNDICE DE ECUACIONES	XVII
RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT.....	XIX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Definición del problema	3
1.2. Ubicación del problema	5
1.3. Formulación del problema.....	5
1.4. Sistematización del problema	6
1.5. Objetivos de la investigación.....	6
1.5.1. Objetivo general.....	6

1.5.2. Objetivos específicos	6
1.6. Justificación e importancia de la investigación.....	7
1.7. Hipótesis	7
CAPITULO II.....	8
MARCO TEORICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.1.1. Perspectivas del balanced scorecard	8
2.1.1.1 Perspectiva financiera.....	8
2.1.1.2. Perspectiva del cliente.	9
2.1.2. Integración, balanceo y estrategia	10
2.1.3. Características del cuadro de mando	11
2.1.3.1. Tipos de cuadro de mando	11
2.2. MARCO CONCEPTUAL	11
2.2.1. Balanced scorecard	11
2.2.1.1. Elaboración del cuadro de mando	12
2.2.1.2. Mercado	12
2.2.1.3. Segmentación del mercado	12
2.2.1.4. Pymes	12
2.2.1.5. Posicionamiento.....	12
2.2.2. Análisis macro ambiente.....	13
2.2.3. Aspecto económico.....	13

2.2.3.1. PIB	13
2.2.3.2. Participación del sector automotriz en el PIB.....	14
2.2.3.3. Balanza comercial.....	15
2.3. Aspecto social.....	16
2.3.1. Empleo.....	16
2.4. Aspecto legal	17
2.4.1 Organismos de apoyo al sector automotor.	18
2.4.2. Requisitos municipales	18
2.4.3. Leyes tributarias.....	18
2.5. Aspecto tecnológico	19
2.6. Aspecto ambiental	19
2.7. Análisis meso ambiente.	20
2.7.1. Los competidores.....	20
2.7.2. Los proveedores	20
2.7.3. Los clientes	21
2.7.4. Análisis porter	22
2.7.5. Ubicación	25
CAPÍTULO III	26
ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA “PRIME INJECTION”	26
3.1. Antecedentes	26
3.2. Análisis microambiente	27

3.2.1. Análisis Interno de la Organización.....	27
3.2.2. Estructura Orgánica de la empresa	28
3.2.3. Áreas y niveles organizacionales de la empresa	29
3.3. Análisis del entorno.....	30
3.3.1. Análisis del mercado.....	31
3.3.1.1. Proveedores.....	31
3.3.1.2. Los clientes	32
3.4. Análisis del plan estratégico.....	33
3.4.1. Formulación de estrategias.....	33
3.4.1.1. Estrategias genéricas.....	34
3.4.2. Estrategia de servicio.....	35
3.4.2.1. Calidad.....	35
3.4.2.2. Innovación.....	36
3.4.2.3. Marca.....	36
3.4.3. Estrategia De Precio	36
3.4.4. Estrategia De Publicidad.....	37
3.4.5. Estrategia Políticas	38
3.4.5.1. Políticas De Recursos Humanos	38
3.4.5.2. Estimación De Los Recursos	39
3.4.5.3. Política publicitaria	41
3.5. Análisis FODA.....	42

3.6. Análisis del Balanced Scorecard.....	44
3.6.1. Definición	44
3.7. Balanced entre el diseño y la ejecución	48
3.7.1. El Círculo de Deming	48
3.7.1.1. Planear.....	49
3.7.1.2. Hacer	50
3.7.1.3. Revisar.....	50
3.7.1.4. Actuar.....	50
3.8. Fuerzas del entorno	51
3.9. Enlace con el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	52
3.9.1. Perspectiva financiera.....	53
3.9.2. Perspectiva del cliente	53
3.9.3. Perspectiva del proceso interno.....	54
3.9.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	54
CAPÍTULO IV.....	55
DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BALANCED SCORED CARD PARA LA EMPRESA “PRIME INJECTION”	55
4.1. Datos de la empresa	55
4.2. Desagregación empresarial	55
4.2.1 Área Administrativa	56

4.2.2 Área Financiera.....	56
4.2.3 Área Operativa.....	56
4.3. Priorizar iniciativa y recursos para garantizar impacto en la estrategia	57
4.3.1. Estructurar un mecanismo y un proceso de medición	58
4.3.2. Desplegar la estrategia y alinearla.....	60
4.3.3. Administrar el cambio para garantizar el impacto	60
4.3.4. Causas de “enfermedades” típicas en las empresas	61
4.4. Registro de selección.....	62
4.5. Calidad de diseño y rapidez de ejecución.....	63
4.6. Enfoque estratégico	64
4.6.1 Adecuado Balance	65
4.6.2 Necesidades fundamentales de los Stakeholders	66
4.6.3 Análisis del entorno para la planificación	68
4.7. Estructura organizacional.....	70
4.7.1 Definición de la misión	70
4.7.2. Misión.....	71
4.7.3. Visión	71
4.7.4. Valores de la empresa	71
4.7.4.1. Responsabilidad con nuestros clientes	72
4.7.4.2. Liderazgo	72
4.7.4.3. Excelencia del Servicio	72

4.7.4.4. Trabajo en equipo	73
4.7.4.5. Productividad	73
4.7.5. Objetivos	73
4.7.5.1. Objetivo general	73
4.7.5.2. Objetivos específicos	74
4.8. Estrategias y políticas para la empresa “Prime Injection”	76
4.8.1. Esquema de medición del desempeño	77
4.8.2. Resultados a través de la relación causa-efecto.....	79
4.8.3. Políticas	81
4.8.3.1. Política de desarrollo.....	81
4.8.3.2. Políticas del área de servicio automotriz.....	82
4.9. Mapas estratégicos	82
4.9.1. Perspectiva financiera.....	83
4.9.2. Perspectiva del cliente	83
4.9.3. Perspectiva procesos internos	83
4.9.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	84
4.9.5. Indicadores de la línea base del Cuadro del Mando	85
4.10. Estudio financiero	89
4.10.1. Balance general	90
4.10.2. Estado de pérdidas y ganancias	91
4.10.3. Indicadores financieros	92

4.10.4. Ventas.....	94
4.10.5. Presupuesto.....	95
4.10.5.1. Inversión.	95
4.10.5.2. Depreciaciones de activos fijos.....	96
4.10.5.3. Proyección de ventas.....	97
4.10.5.4. Estado de pérdidas y ganancias	99
4.10.5.5. Flujo de caja.....	100
4.10.6. Evaluación financiera.....	102
4.10.6.1 Análisis de la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIR)	102
4.10.6.2 Análisis del Valor Actual Neto.....	103
4.11.3 Análisis del período real de recuperación de la inversión	104
CAPÍTULO V.....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
5.1. Conclusiones	105
5.2. Recomendaciones	107
BIBLIOGRAFIA.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la Empresa “PRIME INJECTION”	5
Figura 2 Perspectivas del Balanced Scorecard	10
Figura 3 Análisis Porter.....	23
Figura 4. Organigrama estructural actual de “PRIME INJECTION”	29
Figura 5. Estructura organizacional (funcional).....	29
Figura 6 Estructura Proceso de Generación de las Estrategias.....	34
Figura 7. Perspectiva del balanced scorecard	46
Figura 8. Esquema de construcción BSC	47
Figura 9. Mapa estratégico con aplicación del Balanced Scorecard.....	48
Figura 10. Círculo de Deming	49
Figura 11. Fuerzas del entorno de la empresa “PRIME INJECTION”	51
Figura 12. Ficha de especificación del cargo	63
Figura 13. Política estratégica.....	64
Figura 14. Stakeholders.....	66
Figura 15. Estrategia.....	69
Figura 16. Desarrollo del primer objetivo específico en la empresa “PRIME INJECTION”	74
Figura 17. Desarrollo del segundo objetivo en la empresa “PRIME INJECTION”	75
Figura 18. Desarrollo del tercer objetivo en la empresa “PRIME INJECTION”.....	75
Figura 19 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “PRIME INJECTION”	76
Figura 20. Valor agregado en control de calidad	79
Figura 21. Valor agregado en control en inventarios	80
Figura 22. Valor agregado en control en clientes.....	81
Figura 23. Las cuatro perspectivas a ejecutar en “PRIME INJECTION”	84
Figura 24. Información financiera.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variación porcentual del PIB periodo 2011 – 2014 (%).....	14
Tabla 2. Participación Sector Automotor en el PIB en el 2014	15
Tabla 3 Rama de actividad de los habitantes del sector de San Eduardo	17
Tabla 4. Estructura organizacional.....	30
Tabla 5 Lista de proveedores de la empresa “PRIME INJECTION”	32
Tabla 6. Costos por servicio de “PRIME INJECTION”	37
Tabla 7. Primer objetivo estratégico.....	40
Tabla 8. Segundo objetivo estratégico.....	40
Tabla 9. Tercer objetivo estratégico.....	41
Tabla 10. Matriz FODA “PRIME INJECTION”	43
Tabla 11. Necesidades a cumplir en la empresa “PRIME INJECTION”	67
Tabla 12. Escenarios de la empresa “PRIME INJECTION”	68
Tabla 13. Matriz axiológica para identificar los valores de la empresa “PRIME INJECTION”	72
Tabla 14. Estrategias para la empresa “PRIME INJECTION”	77
Tabla 15. Esquema de medición.....	78
Tabla 16. Cuadro de mando integral para “PRIME INJECTION”	88
Tabla 17. Balance general “PRIME INJECTION” (30-SEP-2014).....	91
Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias 2010	92
Tabla 19. Indicadores financieros 2014	93
Tabla 20. Ventas 2014.....	94
Tabla 21. Inversión 2014	96
Tabla 22. Depreciaciones	97
Tabla 23. Ventas proyectadas	98
Tabla 24. Estado de pérdidas y ganancias	99
Tabla 25 Flujo de caja.....	101
Tabla 26. Tasa interna de retorno (TIR).....	103
Tabla 27. VAN.....	103
Tabla 28. Periodo Real de Recuperación de la Inversión	104

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Balanza comercial	15
-------------------------------------	----

RESUMEN

En el desarrollo de éste proyecto se ha considerado como sujeto de Investigación a “PRIME INJECTION”, ésta empresa tiene un laboratorio así como la actividad de venta de repuestos para sistemas de inyección a diésel, gasolina y turbos desde el año 2011. El ágil avance de la tecnología actualmente permite a las empresas un perfeccionamiento más amplio y en términos de tiempo más cortos, razón por la cual los proveedores que se dedican a entregar los insumos, materiales y herramientas deben estar acorde con los desarrollos tecnológicos, esto implica que se incrementa la demanda de estos, elevando por consiguiente la competencia, por este motivo “PRIME INJECTION” dispone de proveedores confiables y ágiles.

Con el objetivo de perdurar en el mercado es esencial retener a los clientes satisfaciendo sus requerimientos y expectativas ya que son la base para liderar y mantenerse dentro de un mercado tan limitado como los laboratorios de sistemas de inyección, una vez realizado el análisis de toda la organización se ha procedido a construir una propuesta de estructura organizacional en la que se define como debe estar organizada y que funciones deben realizar. La estructuración que viabilice la propuesta de aplicación del BALANCED SCORECARD para la empresa “PRIME INJECTION” está diseñada en base a la elaboración de múltiples análisis, mediante un adecuado control financiero y satisfacción al cliente, estableciendo una cultura de mejora continua en todos los procesos con los cuales brinden motivación y desarrollo a los operarios, todo para perfeccionar la productividad y rentabilidad de la organización; con el uso de herramientas de trabajo e implementación de metodologías que permitirá cambiar la administración tradicional por “gestión estratégica” y este cambio convertirlo en beneficios económicos para la empresa.

ABSTRACT

In the development of this project has been considered as a subject of research for "PRIME INJECTION", this company has a laboratory activity and spare parts for diesel injection systems, gasoline turbos since 2011. The fast forward technology now allows companies a broader and shorter in terms of development time, which is why providers that are dedicated to providing the supplies, materials and equipment should be in line with technological developments, this implies that increases demand for these, thus raising competition, which is why "PRIME INJECTION" offers reliable and agile suppliers.

In order to survive in the market is essential to retain customers by satisfying their needs and expectations as they are the foundation to lead and stay within as limited labs injection systems market, once the analysis of all performed organization has proceeded to build a proposed organizational structure in which it must be defined as organized and functions to perform. The structure that would facilitate the proposed application of the Balanced Scorecard for business "PRIME INJECTION" is designed based on the development of multiple analyzes, through proper financial control and customer satisfaction, establishing a culture of continuous improvement in all processes which provide motivation and development for operators, especially to improve the productivity and profitability of the organization; using work tools and implementation methodologies that allow changing the traditional administration "strategic management" and make this change economic benefits for the company.

INTRODUCCIÓN

La Globalización ha provocado inevitables cambios en el mundo empresarial, generando impacto en las estructuras de las organizaciones, las cuales exigen modernizaciones y modificaciones significativas en relación a los nuevos estilos de gestión, con renovada visión, por cuanto demanda de ellos servicios eficientes y responsables.

Los nuevos modelos de gestión en empresas del sector automotriz, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar el mejoramiento de los procesos y el cambio de las organizaciones para asumir sus nuevos roles; tal es el caso de los modelos de calidad y desempeño ISO 9000 y European Quality Award, quienes implantaron modelos que mejoren el desempeño de las organizaciones.

En razón de lo anterior, el presente estudio de investigación propone un modelo integral que permita gestionar las competencias Genéricas, Específicas y Básicas descritas por Mertens, en función de alcanzar los objetivos estratégicos; planteando el Balanced Scorecard (BSC) como un modelo para gerenciar PRIME INJECTION, dado a que esta herramienta podría lograr que ciertas competencias como el trabajo en equipo, la planificación, negociación, comunicación y el dominio técnico, obteniendo como resultado la integración y alineamiento de los miembros de la organización en un objetivo común.

Así pues, el Balanced Scorecard (BSC) permitirá gerenciar las competencias, a través de la integración de las cuatro perspectivas trazadas por el referido modelo, como lo son: la Perspectiva Financiera, la del Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, esta última considerada en la presente investigación como la más innovadora e importante en todo el proceso gerencial, por cuanto está constituida por las competencias del recurso humano.

De allí pues, para el desarrollo de la presente investigación se estructuró un primer capítulo correspondiente al planteamiento del problema, punto de partida y eje central de la misma; luego se formularon los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos que contribuyan a la búsqueda de respuestas de la situación descrita, objeto de investigación, más adelante se registra la justificación y delimitación correspondiente.

Posterior a esto, y en un segundo capítulo se plantea el marco teórico conformado por los antecedentes del problema, las bases teóricas, los términos básicos de la investigación y la operacionalización de variables.

En el tercer capítulo, se detalla los antecedentes de la empresa y el análisis de las diferentes perspectivas integrantes del Balanced Score Card. Se procedió al diseño y formulación de la propuesta del mismo como herramienta para gerenciar las competencias

En el cuarto capítulo, se establecieron los resultados, y el impacto efectuado en la empresa junto con el reflejo de los resultados financieros ligados para tal efecto.

En el quinto capítulo, se llegan a las conclusiones producto del trabajo desarrollado, así como la proposición de recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Definición del problema

Las organizaciones hoy día, se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, orientando su acción a mantener niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo, requiriéndose que su personal sea tanto productivo como eficaz en condiciones idóneas, de manera de satisfacer las expectativas de sus clientes.

Con estos escenarios, las empresas, son organizaciones constituidas con un fin específico, para generar un bien o servicio para comercializarlo, conformadas por personas inmersas en una estructura debidamente jerarquizada, con funciones vinculadas con el logro de la misión y visión, que les permite crear una filosofía.

En ese sentido, la modernización de las organizaciones implica la transformación de la gestión así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Por lo que se hace necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la organización, agilizando los procesos internos.

Con la experiencia y conocimientos aportados se llegó a un producto final: El Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard o como se le conoce en su traducción: Sistema Balanceado de Indicadores o Cuadro de Mando Integral denominándose así, a un conjunto de indicadores de gestión que permiten el control, así como el seguimiento del cumplimiento de la estrategia de largo plazo definida por la compañía. A su vez estos indicadores deben estar balanceados a través de toda la organización e inclusive agrupados en cuatro dimensiones representativas: Finanzas, Procesos, clientes y recursos humanos.

Estos indicadores nacen de las actividades propias de una empresa particularmente dan cuenta de las actividades los procesos de negocios críticos de la organización.

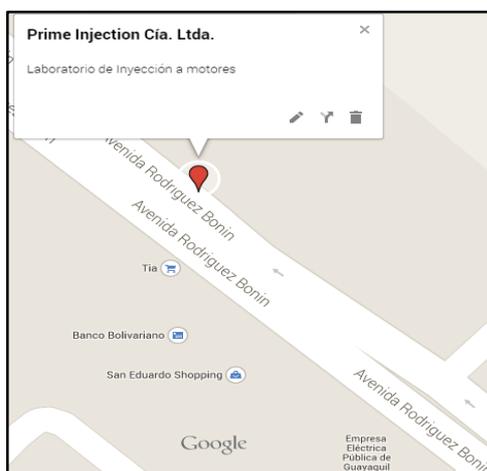
Es por ello que en los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

1.2. Ubicación del problema

La delimitación temporal se determinó durante los meses de junio hasta octubre del año 2014, tiempo en el cual se desarrolló la investigación y se presentó la propuesta pertinente.

La delimitación geográfica es en la empresa “PRIME INJECTION” Cía. Ltda. Ubicada en las calles Av. José Rodríguez Bonín s/n y Sta. Rita

Figura 1. Ubicación geográfica de la Empresa “PRIME INJECTION”



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/>

Editado por: Jorge Logroño

1.3. Formulación del problema

¿Constituye el Balanced Scorecard una herramienta para mejorar la atención al cliente en Prime Injection Cía. Ltda.?

¿Cuáles serán los elementos del Balanced Scorecard, implementados en Prime Injection Cía. Ltda.?

¿Cuáles son los indicadores de atención al cliente utilizados por Prime Injection Cía. Ltda.?

¿Cuáles son los indicadores de gestión asociados al Balanced Scorecard que permitan mejorar la atención al cliente en pagos a proveedores?

1.4. Sistematización del problema

¿Podemos verificar la implementación del Balanced Scorecard?

¿Cómo se realizarán las mediciones de los indicadores?

¿Cómo se podrán verificar los resultados obtenidos y su uso en las actividades de Prime Injection Cía. Ltda.?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Estructurar un mecanismo que Garantice la Aplicación del Balanced Scorecard en “PRIME INJECTION” ubicada en la Av. José Rodríguez Bonin y Santa Rita, sector norte de la ciudad de Guayaquil, para que sirva de guía en la toma de decisiones administrativas y financieras.

1.5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las características y las condiciones del entorno de “PRIME INJECTION” para determinar su ámbito de acción.
- Determinar la perspectiva de aplicación del Balanced Scorecard en “PRIME INJECTION” con el propósito de ofrecer un servicio de calidad.
- Operativizar los principios de Balanced Scorecard para alcanzar las iniciativas necesarias de “PRIME INJECTION” y posicionarse como

una empresa competitiva.

1.6. Justificación e importancia de la investigación

El tipo de metodología que se utilizó en esta investigación es de tipo científico, investigativo, descriptivo y de campo. En base a lo expuesto anteriormente se puede dar cuenta que la mayoría de pequeños negocios o empresas no tienen una adecuada administración de los recursos ni la debida planificación, situación que las ha llevado en muchos casos a la quiebra.

Las herramientas empíricas actualmente aplicadas de acuerdo al dueño no corresponden en su totalidad a las necesidades actuales del mercado, es por eso la importancia que comprende el proceso de un diagnóstico interno y de su entorno de mercado.

Esto en base a la creciente demanda de los últimos años, por parte de los actuales clientes se cree firmemente que la empresa “PRIME INJECTION” tiene la oportunidad de convertirse en una organización estable, siempre y cuando el BSC pueda obtener realimentación y actualizase la estrategia de la organización.

1.7. Hipótesis

La estructuración de un mecanismo va a garantizar la Aplicación del Balanced Scorecard en “PRIME INJECTION”, ya que va a ayudar en el análisis de los indicadores que permitirá crecer en otras perspectivas en función al reconocimiento de la organización y la demanda que se genera por la diversidad del servicio ofertado. Por ello va a contribuir al progreso en la participación del mercado y a favorecer a la gestión administrativa y financiera para garantizar la futura toma de decisiones.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

Partiendo de lo general el BALANCED SCORECARD permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes¹. El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la empresa, para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis; por lo tanto se requiere señalar algunos manifiestos teóricos que se necesitaran para un excelente avance de la investigación.

2.1.1. Perspectivas del balanced scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un Balanced Score Card (BSC), estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

2.1.1.1 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.

¹ El Cuadro de Mando Integral de David Norton, Robert Kaplan pag.10

2.1.1.2. 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.

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).

2.1.1.3. 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.

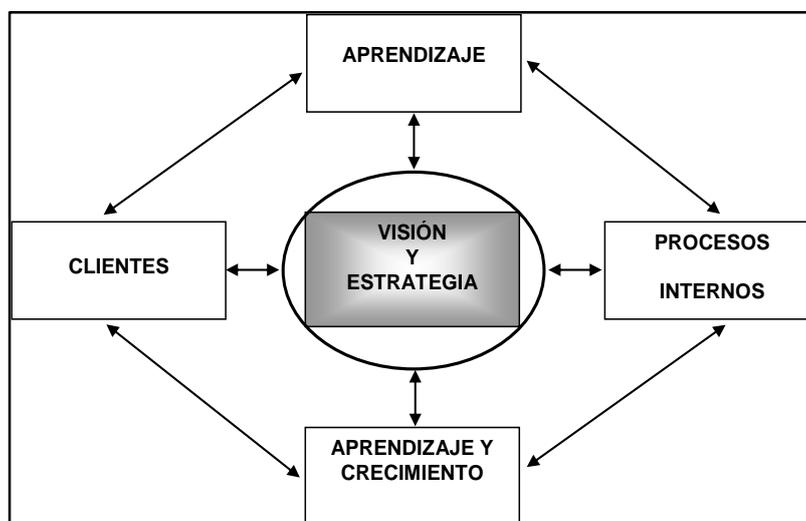
2.1.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo.

Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas:

- ✓ Personas
- ✓ Sistemas
- ✓ Clima Organizacional.

Figura 2. Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Cuadro resumen de Indicadores de las cuatro perspectivas.

Autor: Kaplan, R., Norton, D. (2005: 24).

Editado por: Jorge Logroño

2.1.2. Integración, balanceo y estrategia

Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados.

Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores. Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar para que una determinada área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

2.1.3. Características del cuadro de mando

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

2.1.3.1. Tipos de cuadro de mando

A la hora de disponer una relación de cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

- ✓ El horizonte temporal.
- ✓ Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- ✓ Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- ✓ La situación económica.
- ✓ Los sectores económicos.
- ✓ Otros sistemas de información.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Balanced scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo, que muestra continuamente cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la empresa a

expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

2.2.1.1. Elaboración del cuadro de mando

Es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

2.2.1.2. Mercado

Un mercado está constituido por personas que tienen necesidades específicas no cubiertas y que, por tal motivo, están dispuestas a adquirir bienes y/o servicios que los satisfagan y que cubran aspectos tales como: calidad, variedad, atención, precio adecuado, entre otros.

2.2.1.3. Segmentación del mercado

Es el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera, o que representan necesidades similares cada elemento se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización.

2.2.1.4. Pymes

Las PYME son Pequeñas y Medianas Empresas, con un número no muy grande de trabajadores, y con una facturación moderada.

2.2.1.5. Posicionamiento

Es el lugar que ocupa la empresa en la mente del consumidor; podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de mi empresa en relación con la competencia.

2.2.2. Análisis macro ambiente.

El análisis macro ambiental tiene que ver con el entorno económico estos son los agregados externos a la empresa que no se pueden controlar, pero que intervienen de una u otra forma en el desarrollo de la empresa, dentro de estos factores tenemos al Económico, Social, Político, Tecnológico y Ambiental.

2.2.3. Aspecto económico

En esta investigación se toman datos que proporcionan información de un escenario real en que se encuentra actuando la empresa, estos datos se presentan a continuación.

2.2.3.1. PIB

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, normalmente un año desde la agricultura hasta las empresas radicadas en el territorio nacional. Los servicios se miden a precios de venta.²

En la tabla 1 se distingue cual ha sido la variación porcentual del PIB total del Ecuador en los años que comprende el periodo 2011 – 2014. Como se puede observar en la gráfica, el Ecuador ha sostenido su crecimiento en los últimos 3 años notándose un despunte en el año 2013. Durante el segundo trimestre de 2014 la economía aumentó en 3.5 %, comparada con igual período de 2013. La economía no petrolera ha sostenido el crecimiento económico durante 18 trimestres consecutivos.

Este análisis ayuda a la empresa “PRIME INJECTION” a proveer si

² [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib).html)

existe incremento de precios el cual podría afectar en el servicio automotriz en base a la demanda del mercado.

Tabla 1. Variación porcentual del PIB periodo 2011 – 2014 (%)

AÑOS	%Variación Porcentual Anual
2011	6.3%
2012	4.3%
2013	5.2%
2014	3.5%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jorge Logroño

Seguidamente es propicio realizar un análisis para determinar cuál es la relación que tiene la participación del sector automotriz en el PIB, dado que “PRIME INJECTION” tiene que determinar algunas estrategias.

2.2.3.2. Participación del sector automotriz en el PIB

Tomando como base el desenvolvimiento del subsector maquinaria, equipo y material de transporte, en el código 3843 con el que suele medirse el desenvolvimiento del sector automotor por parte de organismos como la Superintendencia de Compañías, la contribución al PIB de esta actividad económica en el año 2011 se incrementó un 2,10%, la participación de las tres ramas 3410 Fabricación de vehículos automotores, 3420 Fabricación de carrocerías y 3430 Fabricación de autopartes, sumando 0.33 %, evidenciaron que tuvieron una baja participación estas tres actividades económicas respecto del PIB total del Ecuador³ es decir entre las de menor aportación a la producción del Sector Industrial Ecuatoriano, como se puede ver en la tabla N°2.

³ Análisis Sectoriales, Indicadores de Impacto Social y Económico, Banco Central del Ecuador, página www.bce.fin.ec

Tabla 2. Participación Sector Automotor en el PIB en el 2014

RAMAS	DESCRIPCIÓN	PIB
3410	Fab. Vehículos automotores	11%
3420	Fab. Carrocerías vehículos	11%
3430	Fab. Partes. Piezas. Acces. Veh.	11%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jorge Logroño

Es por ello que “PRIME INJECTION” realiza estas actividades siendo el PIB uno de los indicadores macroeconómicos principales para el avance crecimiento de la misma optimizando recursos y llegando a satisfacer las necesidades del cliente.

2.2.3.3. Balanza comercial

La balanza comercial es la parte de la balanza de pagos se limita como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país, se utiliza para registrar el equilibrio o desequilibrio en el que se encuentran estas transacciones respecto al exterior y se expresan en déficit o superávit.⁴

Ecuación 1. Balanza comercial

Balanza comercial= exportaciones – importaciones

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jorge Logroño

Exportación.- es la salida de cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales, incurriendo en un tráfico

⁴ www.definicion.org/balanza-comercial

legítimo de bienes y servicios.

Importación.- es el ingreso legal al territorio nacional de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país.

La participación en las exportaciones e importaciones del sector automotor en el año 2013 tanto vehículos como autopartes, que alcanzaron los US \$ 124'475.640 representaron tan sólo el 2.91 % del total de exportaciones realizadas por el Ecuador⁵, un porcentaje reducido que refleja la baja contribución del sector a las exportaciones ecuatorianas. Si bien para el país fue perjudicial, el déficit en la balanza comercial, sin embargo para la empresa "PRIME INJECTION", constituye una oportunidad.

2.3. Aspecto social

2.3.1. Empleo

Es la utilización de un individuo por personas o instituciones para obtener su trabajo a cambio de un salario u otro tipo de pago⁶. Para el desarrollo de esta investigación se ha procedido con datos específicos ya que la empresa objeto del estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, los datos se tomarán de la información proporcionada por el Municipio de Guayaquil

En la tabla N° 3 se presenta la Rama de actividad de los habitantes sector norte de Guayaquil, donde muestra sus actividades principales. En la parte objeto de estudio, comprende el sector norte donde se encuentran barrios a su alrededor como San Eduardo que son las más próximas al lugar donde está la empresa "PRIME INJECTION".

⁵ Análisis sector automotriz 2013

⁶ <http://www.wordreference.com/definicion/empleo>

Tabla 3. Rama de actividad de los habitantes del sector de San Eduardo

RAMA DE ACTIVIDAD DE LOS HABITANTES	
Cuenta propia	15%
Empresarios	14%
Artesanos	28%
Personas dependientes	32%
Comercio	8%
Ninguno	3%
TOTAL	100%

Fuente: Ilustre Municipio de Guayaquil

Elaborado por: Jorge Logroño

Según los datos proporcionados por el Ilustre Municipio de Guayaquil se puede apreciar que en el sector noroeste es un mercado extenso por partir para los empresarios, ya que es operado por apenas un 8% que en su mayoría están dedicados al negocio con el fin de crear así su propia fuente de ingresos y dando empleo, con estas cifras se puede concluir que dicho sector proporciona oportunidades para la apertura de nuevas empresas.

2.4. Aspecto legal

“PRIME INJECTION” como objeto de la investigación no queda desvinculado del aspecto legal, ya que como sector comercial, debe sujetarse a las leyes y normativas implantadas por los gobiernos tanto nacionales como seccionales, por tal razón a continuación se muestra a las

entidades y los reglamentos a los cuales se someten.

2.4.1 Organismos de apoyo al sector automotor.

El sector automotor cuenta con un marco institucional que coordina el accionar de cada uno de los miembros de la cadena y tenemos los siguientes:

- ✓ **PRODUCCIÓN** La Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana.
- ✓ **CINAE** Organismo que regula todo lo relativo a la producción automotriz nacional, de acuerdo a las facultades establecidas en la Ley de Fomento de la Industria Automotriz.

2.4.2. Requisitos municipales

Patentes municipales⁷

El impuesto de patentes municipales se grava a toda a persona natural o jurídica que ejerza una actividad económica y opere en Guayaquil

Impuesto predial⁸

Es el que grava al dominio sobre las propiedades inmuebles ubicadas dentro de los límites del Municipio de Guayaquil

2.4.3. Leyes tributarias

Por el hecho de estar cumpliendo una actividad comercial es forzoso cumplir con las obligaciones tributarias impuestas por el SRI, a continuación

⁷ Ilustre Municipio de Guayaquil

⁸ Ilustre Municipio de Guayaquil

se presenta qué requisitos debe cumplir:

- ✓ Llevar el Registro permanente de sus ingresos y gastos.
- ✓ Declarar Impuestos de manera mensual
- ✓ Cumplir con aquellas declaraciones vinculadas con las actividades declaradas en el RUC

2.5. Aspecto tecnológico

Sin duda alguna uno de los aspectos más críticos que actualmente determinan el destino de una organización, es la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevas oportunidades y mercados.

“PRIME INJECTION” hace referencia a la constante innovación mediante la utilización de equipos y maquinaria actualizada permitiendo a la misma no quedarse rezagada de la competencia. Ya que se mantiene una constante comunicación con sus proveedores de maquinaria para tener conocimiento de los diferentes cambios en equipos y métodos.

2.6. Aspecto ambiental

PRIME INJECTION, al igual que otras empresas comercial y que brinda servicios de reparación automotriz está bajo la ley de Gestión Ambiental, así como la Ley de prevención y control de la gestión ambiental que abarca actividades como administración de desechos sólidos, ruido, emisiones, manejo de sustancias tóxicas o peligrosas.

Es por ello que “PRIME INJECTION” toma como base los lineamientos estipulados en la NORMA ISO 14001, tratando de concientizar el uso de los materiales e insumos como se describe en sus políticas para optimizar los recursos que dispone la empresa.

2.7. Análisis meso ambiente.

El análisis meso ambiente es el vínculo que existe entre el entorno externo con el interno, en esta relación se encuentra a los proveedores, clientes, competencia y participación de mercado, a continuación se realizara el análisis de cada uno de estos y el impacto que tiene en el servicio de alta tecnología.

2.7.1. Los competidores

Para PRIME INJECTION será más difícil competir en un mercado o en unos de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posesionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, entrada de nuevos servicios.

Se puede decir que “PRIME INJECTION” se encuentra posesionado dentro del grupo competitivo de servicio en esta rama dentro del sector donde se encuentra ubicado ya que sus clientes obtienen un servicio de alta calidad y enfocándose en brindar un trato personalizado, garantía en los trabajos y repuestos proporcionados, acompañado de bancos con tecnología vigente y el correspondiente asesoramiento técnico, satisfaciendo de esta manera las necesidades de sus actuales y nuevos clientes.

2.7.2. Los proveedores

Es la persona u organización que provee o abastece de todo lo necesario para un fin, también se encargan de proporcionar los diferentes servicios para “PRIME INJECTION”, y para ser tomados en cuenta se parte de los siguientes criterios:

- ✓ Deben ser constantes con la entrega de accesorios en el tiempo

establecido.

- ✓ Amplia negociación en cuanto al precio y condiciones de material
- ✓ Convenios en cuanto a las condiciones, formas y plazos de pago.
- ✓ Acuerdos en la periodicidad de la variedad de repuestos ya que deben ser suficientes para generar una ventaja competitiva para el negocio.

La empresa “PRIME INJECTION” cuenta con la colaboración de 9 proveedores los mismos que constantemente brindan su contribución mediante la venta de repuestos. La frecuencia con que los proveedores visitan la empresa es permanente debido a la constante actualización que brindan las mismas, esto hace que la organización este de la mano con las últimas tendencias que se presentan para la reparación del automóvil.

2.7.3. Los clientes

Son aquellas personas naturales o jurídicas que adquieren o consumen los bienes y/o servicios que provee una organización, en un mercado o segmento en el que los clientes están muy bien organizados, el servicio tiene sustitutos, no es muy diferenciado o es de alto costo para el cliente, permitirá que se pueda hacer sustituciones por uno igual y a muy bajo costo.⁹

Como es elemental la satisfacción del cliente, “PRIME INJECTION” trata de ofrecer al usuario un servicio personalizado y variado para su vehículo ya que de esa manera cumple todas las expectativas del mismo. Por esta razón “PRIME INJECTION”, tiene identificados a sus principales clientes cuyas características se muestran a continuación:

⁹ www.Plan de Negocios para la creación de una empresa de servicio automotriz.htm

- ✓ Concesionarias
- ✓ Talleres Mecánicos referidos de aseguradoras
- ✓ Empresas privadas con flotas de vehículos

La empresa "PRIME INJECTION" cuenta con una amplia cartera de clientes, manejándonos con un promedio de 20 usuarios al mes, gracias a los precios excelentes, entrega inmediata y calidad del servicio personalizado que brinda la organización

El análisis meso ambiente tiene que ver con el vínculo entre el mercado y otros posibles personajes como son los proveedores, competidores amenaza de nuevos servicios que ejercen influencia sobre el entorno micro ambiental de una organización, por ello a continuación se define el cuadro de las 5 fuerzas de Porter, donde explica de forma más detallada como esta en el medio ambiente, exponiendo a quienes se considera y enfoque ejerce cada una de las mismas.

2.7.4. Análisis porter

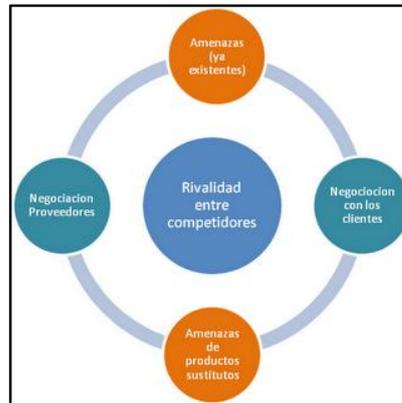
Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad.

El punto de vista de PORTER es que existen cinco fuerzas que determinan las diferentes consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- ✓ Posibles nuevos integrantes
- ✓ Rivales internos
- ✓ Proveedores

- ✓ Clientes y
- ✓ Sustitutos

Figura 3. Análisis Porter



Fuente: www.empresabelicar.blogspot.com

Elaborado por: Jorge Logroño

El gran incremento de la tecnología en los últimos años ha permitido que aparezcan competidores en cuanto al arreglo íntegro del vehículo; sin embargo muchos de ellos se han enfocado sólo en la atención del automóvil, dejando de lado el servicio técnico, atención al cliente, abastecimiento de repuestos para el auto.

a) Amenaza de entrada de competidores potenciales

La amenaza de entrada de competidores se enfoca en los siguientes puntos:

- ✓ El conocimiento de los servicios que realmente son considerados como rentables.
- ✓ Disponer de una capacidad amplia de repuestos para las diferentes marcas de autos.
- ✓ Tener una infraestructura amplia y cómoda para los clientes.

b) Amenaza de productos sustitutos

La invasión de lugares que ofrecen repuestos a precios económicos, diagnósticos en menor tiempo y precios simultáneamente bajos es una amenaza para el desarrollo de la empresa que presta su servicio y repara como es el caso de esta empresa. En la actualidad debido al avance tecnológico las grandes empresas automotrices procuran dotar accesorios con una vida útil muy corta, haciendo que los aparatos electrónicos pasen a ser obsoletos de manera rápida ya así dar paso a nuevos productos con mayores ventajas que desarrollen.

c) Poder de negociación con los proveedores

Gran parte del triunfo del negocio depende de contar con excelentes proveedores. Un proveedor es un agente económico que entrega o provee insumos, materiales, repuestos. Debido a la incidencia que tienen los proveedores en la organización se debe tener la capacidad de relacionarse correctamente con sus clientes para cumplir con los plazos de entrega pactados y para que exista una sinergia entre "PRIME INJECTION" y sus proveedores.

Una de las fortalezas de "PRIME INJECTION" ha sido la de trabajar con proveedores que brindan un buen servicio y sobretodo no han sido elegidos al azar, o por proximidad geográfica, ni por recomendaciones.

d) Poder de negociación de los clientes

Los clientes cada vez son más exigentes en este tipo de negocio debido a que tanto el repuesto, la reparación y el vehículo se convierten en accesorios de alta tecnología y por lo mismo necesitan, precisión, técnica,

profesionalismo de parte del maestro del negocio en esta rama; esto obliga a que el propietario disponga de personal calificado.

2.7.5. Ubicación

Para que exista una mejor participación visual de la empresa “PRIME INJECTION” y el cliente tenga un acceso inmediato al mismo podemos describir su ubicación: La empresa “PRIME INJECTION” está ubicado en el sector NORTE, en el Cantón Guayaquil provincia del Guayas.

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA “PRIME INJECTION”

3.1. Antecedentes

La creación de la empresa “PRIME INJECTION Cía. Ltda.” empezó en el año 2011 por iniciativa del Sr. Econ. Flavio Moreira Espinoza; el mismo que nace con la finalidad de obtener utilidad económica para el soporte de su familia y posteriormente ser un aporte a la sociedad, dinamizando la economía y creando fuentes de trabajo.

La empresa se opera empíricamente y basado en su experiencia en el negocio por más de 40 años (El Econ. Moreira trabajaba junto a su padre en tal labor previamente), sin embargo esto no podrá asegurar la estabilidad de la empresa por mucho tiempo; ya que las normativas y regulaciones actuales en Ecuador están en constante cambio, por ello “PRIME INJECTION” ve preciso buscar ayuda profesional para mantenerse en el mercado, aprovechando las oportunidades que actualmente se le muestran.

“PRIME INJECTION” se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil en la Av. José Rodríguez Bonin y Santa Rita, la misma que se dedica a brindar servicios de Mantenimiento de Motores a Inyección, actualmente tiene una amplia gama de clientes que tienen una periodicidad de visitas de aproximadamente una vez al mes ya que la empresa cuenta con técnicos calificados que brindan un servicio de calidad satisfaciendo la demanda del sector automotriz del norte de Guayaquil.

Por lo antes expuesto es necesario estructurar un mecanismo para que “PRIME INJECTION” aproveche las oportunidades que se le está mostrando en el mercado, a través del Balanced Scorecard el mismo que incluirá una reestructuración organizacional y diversificación de servicio.

3.2. Análisis microambiente

El análisis micro ambiental permite conocer la forma de organización de la empresa, como se encuentra en la actualidad, que realiza y como se proyecta. A continuación se presenta un análisis interno de la empresa “PRIME INJECTION”.

3.2.1. Análisis Interno de la Organización

Cuando se comprende el análisis interno se debe considerar aspectos importantes que sin duda se manejan en la organización como son los recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, los riesgos que involucra etc. Todo esto se analiza desde los inicios de operación de “PRIME INJECTION” que comprende el periodo de 2010 hasta el 2014.

La empresa “PRIME INJECTION” lleva 4 años de existencia en el mercado asistiendo al cliente con el servicio de mantenimiento, reparación, enderezada, pintura, electricidad de vehículos sin importar las marcas.

El potencial de servicio que dispone “PRIME INJECTION” en el sector noroeste es bien admitido y valorado, ya que ha podido realizar ciertos cambios según los han requerido las circunstancias. Bajo la conducción de su Gerente propietario el señor Flavio Moreira, quien ha llevado su empresa de una forma empírica, pero con un alto grado de experiencia y responsabilidad ha conseguido su permanencia en el mercado.

La manera de permanecer en el mercado ha sido el usar ciertas habilidades como la de ofrecer un servicio completo para su vehículo ya que en el mismo lugar puede encontrar la asistencia de mecánica automotriz, pintura, enderezada y electricidad; proporcionando el acceso de

más clientes, independientemente del precio sino más bien, en función de otorgar servicio y atraer aumento de clientes.

A pesar de esto la empresa “PRIME INJECTION” tiene diferentes inconvenientes en su gestión, entre los cuales, se pueden mencionar la carencia de un verdadero direccionamiento de la empresa, pues carece de un modelo de gestión administrativo en cuanto al manejo de sus recursos humanos, materiales y financieros.

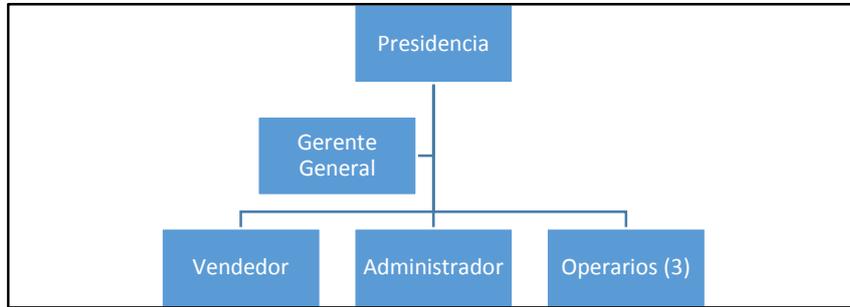
Al no tomar acciones tanto preventivas como correctivas la organización está en un escenario de inclinación ya que no cuenta con pilares fuertes que puedan seguir sosteniendo este negocio a pesar de los años que ha estado subsistiendo. En consecuencia el no disponer del mismo en “PRIME INJECTION” limita el desarrollo, dado que su actividad se desenvuelve en un mercado altamente competitivo que si no se aplica acciones a tiempo le resta capacidad de respuesta alarmando su estabilidad.

3.2.2. Estructura Orgánica de la empresa

La empresa “PRIME INJECTION” desde sus inicios hasta la actualidad no dispone de una estructura formal orgánica aprobada. Sin embargo el dueño del negocio le ha dado la siguiente estructura, considerando que no cuenta con mucho personal y de mantener su imagen para mejorar su posición en el mercado.

La ausencia de estructura básica en la empresa no ha permitido crecer en la forma planeada por el gerente propietario; a continuación se presenta la figura N°4 donde se muestra el organigrama propuesto por el gerente propietario de “PRIME INJECTION”

Figura 4. Organigrama estructural actual de “PRIME INJECTION”



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Jorge Logroño

3.2.3. Áreas y niveles organizacionales de la empresa

Como en la actualidad la empresa no dispone de una repartición clara de tareas que regule eficazmente la actividad a continuación se presenta la propuesta de cómo se organizaría detallando puesto, funciones, habilidades, conocimientos y actitudes por cargos de cada miembro de la empresa.

Figura 5. Estructura organizacional (funcional)

Funciones	Conocimientos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> •Atender al cliente •Realizar reparaciones •Supervisar al personal •seleccionar nuevo personal •Capacitar al personal •Gestiones societarias o legales 	<ul style="list-style-type: none"> •Funcionamiento básico de motores de combustión a diesel y gasolina. •Dirección de problemas personal. •Calidad en el servicio. •Funcionamiento de bancos de pruebas 	<ul style="list-style-type: none"> •Dirigir al personal. •Manejar material y equipo. •Toma de decisiones. •Analizar y solucionar problemas. •Manejo de conflictos •atención al cliente

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Jorge Logroño

Tabla 4. Estructura organizacional

Puesto	Funciones	Conocimiento	Habilidades	Actitudes
Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y diagnóstico de los sistemas del vehículo que requieren reparación. • Realizar reparaciones a máquinas • Realizar mantenimiento a maquinaria y herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de máquinas • Funcionamiento de bancos de pruebas • Funcionamiento general de vehículos y equipos • Manejo de herramientas • Conocimiento de seguridad industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Armado y desarmado de piezas automotrices • Identificación de ruidos propios e impropios del automóvil • Realizar trabajos básicos de mecánica 	<ul style="list-style-type: none"> • Honesto • Responsable • Cuidadoso • Cooperativo • Productivo • Proactivo
Puesto	Funciones	Conocimiento	Habilidades	Actitudes
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Control y programación de trabajos • Compras • Pago a Proveedores • Cobro de cartera • Auxiliar al encargado del laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de flujos de efectivo • Administración de talleres • Atención al cliente • Análisis Financiero • Cadena de Abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción Comercial • Habilidades numéricas • Negociación • Gestión de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Puntual • Manejo de conflictos • Servicial
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción de clientes potenciales • Relacionarse con clientes • Establecer alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de ventas • Administración • Análisis de cartera • Marketing y Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Manejo de conflictos • Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Social • Extrovertido • Proactivo

Fuente: Prime Injection
Elaborado por: Jorge Logroño

3.3. Análisis del entorno

Por las condiciones económicas que ha atravesado el Ecuador a partir de la dolarización, como son su inestabilidad política, económica y social; se puede decir que seguimos en una situación de recesión en el país, sin embargo, el negocio de la industria automotriz nunca ha decaído en un monto significativo y menos ahora producto del Plan Nacional del Buen

vivir y el desarrollo de la matriz productiva que brinda oportunidades de desarrollo en el sector automotriz.

Ecuador es uno de los países que mayor demanda tiene en el mantenimiento y reparación de vehículos, por su calidad, excelente mano de obra y por sus precios moderados que les permite competir en el ámbito mundial.

Las importaciones han ido en disminuyendo cada año, lo cual desfavorece a los pequeños y grandes productores; y a la manufactura en pequeña y gran escala del Ecuador.

La empresa “PRIME INJECTION” cuenta con un análisis de mercado la misma que le sirve para tomar decisiones para el futuro, ya que le permitirá llegar a obtener clientes fieles.

3.3.1. Análisis del mercado

Puesto que los beneficios de la empresa derivan del cliente, y éstas dependen completamente del número de usuarios; es fundamental estudiar el mercado objetivo, esto es, saber a quién va dirigido el servicio y como satisfacer sus necesidades, esto constituye el análisis del mercado. El mercado objetivo se determina en primer lugar seleccionando los clientes actuales y potenciales y en segundo lugar desglosando el grupo anterior en los segmentos más importantes. Al segmentar el mercado se determinan los consumidores finales del producto que constituyen el mercado primario.

3.3.1.1. Proveedores

Los proveedores son las compañías o personas físicas que proporcionan los recursos que necesitan las empresas para producir sus bienes o servicios, es por esto que es muy importante contar con proveedores que tengan herramientas, accesorios y equipos de calidad y

con un servicio de entrega muy eficiente ya que de ello depende el buen funcionamiento de la empresa.

La empresa “PRIME INJECTION” cuenta con 4 proveedores para cada una de las áreas, quienes proporcionan los repuestos, accesorios que son los principales materiales que se utiliza en el mantenimiento del vehículo. Tienen más de 15 años de experiencia en el ámbito automotriz, en la tabla N° 5 diferenciaremos a cada uno de los proveedores.

Tabla 5. Lista de proveedores de la empresa “PRIME INJECTION”

Repuestos	Bancos de Pruebas	Mantenimiento
BOSCH	BOSCH	BOSCH
Garner Espinoza		Garner Espinoza

Fuente: Prime Injection

Elaborado por: Jorge Logroño

Los proveedores con los que cuenta la empresa “PRIME INJECTION” están diseñados en base a las necesidades de la misma, a estos proveedores se les compra periódicamente acorde a las demandas de los clientes. Con cada uno de los proveedores se mantienen líneas de crédito que son constantemente renovadas debido a la puntualidad en los acuerdos de pagos realizados.

3.3.1.2. Los clientes

“PRIME INJECTION” fundamentalmente debe estudiar detenidamente sus clientes, que incluye a su servicio, para que se pueda

definir el mercado al cual va a satisfacer las necesidades. Uno de los principales usuarios del servicio son las personas transportistas y personas naturales que adquieren la asistencia automotriz para su vehículo.

El perfil del cliente tiene las siguientes características:

- ✓ Dueños de automóviles o empresas que en su mayoría son transportistas y/o empresarios.
- ✓ Empresas y personas que tienen conocimiento de los beneficios del diagnóstico de sus sistemas de inyección y que están pendientes de innovaciones y nuevos modelos de vehículos.
- ✓ Pequeñas y medianas empresas de reparación de vehículos
- ✓ Concesionarias

3.4. Análisis del plan estratégico

Los objetivos y las estrategias forman el componente principal dentro de la estructura del plan de Marketing. Los objetivos describen que debe conseguir para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen como deben enlazarse los objetivos.¹⁰

Las tácticas del Marketing son los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias que la empresa pretende ganar dinero en un plazo determinado, es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva en un plazo establecido.

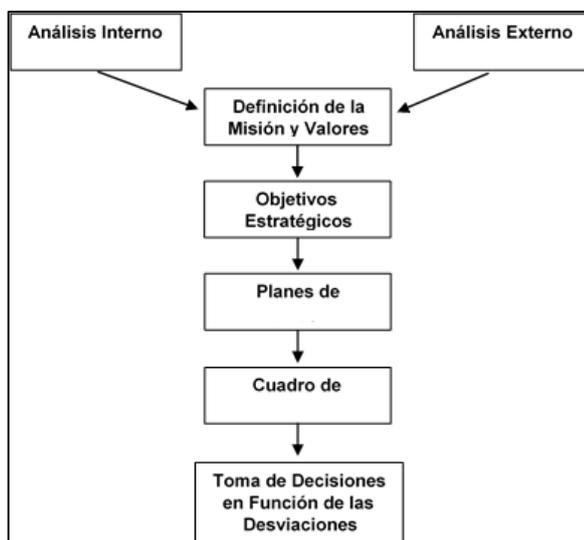
3.4.1. Formulación de estrategias

La estrategia es un planteamiento que describe como se lograrán los objetivos, este es, que tipos de servicios o métodos ayudarán a la organización a cumplir con su Misión y a lograr cumplir sus objetivos de

¹⁰ DEL OLMO, Ricardo, Plan de Marketing Estratégico, Pág. 66

manera factible y eficaz.

Figura 6 Estructura Proceso de Generación de las Estrategias.



Fuente: Kaplan, R., Norton, D. :(2005: 24)

3.4.1.1. Estrategias genéricas

a) Competitivo.

Ser reconocidos en el mercado en el área automotriz como una empresa profesional, tanto en variedad de repuestos, pintura y electrónica los cuales se ajustan a los requerimientos y a las necesidades del cliente.

b) Desarrollo del Mercado

Fortalecer a la organización y a sus diversos servicios que actualmente mantiene, de esta manera se pretende en el futuro expandirse con una sucursal en otro sector de la ciudad de Guayaquil, proporcionando mantenimiento, pintura, enderezada y electricidad.

c) Diferenciación

Se pretende crear servicios adicionales como es el de contar con todo los repuestos, materiales, y accesorios para el vehículo, además proporcionar mayores facilidades para los clientes que optan por el servicio general de su vehículo.

3.4.2. Estrategia de servicio

“PRIME INJECTION” quiere introducir más tecnología y con el tiempo un aumentar el número de bancos de pruebas, para llegar a través de esto a los clientes potenciales que son las personas que visitan su empresa y en particular los transportistas y concesionarias. Mediante esta estrategia los clientes conocerán la posibilidad de tener a su alcance los diferentes repuestos y accesorios para su vehículo, con esto estaría posicionándose en el mercado automotriz.

Además que la empresa cuenta con una variedad de repuestos los cuales ayudan a optimizar tiempo al cliente para la reparación de su auto, pero también tiene algunos beneficios los cuales se muestran a continuación:

3.4.2.1. Calidad

La calidad en la reparación y arreglo total del vehículo está garantizada en un cien por ciento por la experiencia de su jefe automotriz que trabajo 15 años realizando esta labor. Elementos de la calidad del servicio y servicio al cliente.

Los autores Peel (2003) y Loverlock (1999), han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes

sociales solícitas como las sonrisas en el personal o el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otros: quienes se irán convirtiendo junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono en herramientas del servicio, de acuerdo con la organización que los adopte.

La mano de obra que se posee es totalmente calificada gracias a la asistencia a convenciones internacionales, así como los seminarios y cursos recibidos, los cuales son dictados por técnicos de las transnacionales Bosch

3.4.2.2. Innovación

La innovación es una herramienta competitiva para distinguir el producto de otras empresas automotrices; por tal razón, periódicamente el gerente de la empresa “PRIME INJECTION” estudia nuevos procedimientos para crear un adecuado y diferenciado servicio en las otras áreas de la misma, mejorando el trabajo.

En cuanto a procedimientos de mantenimiento la empresa con ayuda del sindicato de artesanos realiza capacitaciones a los trabajadores de “PRIME INJECTION”.

3.4.2.3. Marca

Para que los clientes identifiquen este negocio, relacionado a la línea automotriz, se ha creído conveniente denominarla “PRIME INJECTION” que significa que existe el mantenimiento y reparación de vehículos de todas las marcas y modelos.

3.4.3. Estrategia De Precio

“PRIME INJECTION” fijará sus precios mediante la estrategia de

costo la cual les permitirá alcanzar estos objetivos:

- ✓ Maximización de los ingresos por vehículo.
- ✓ Asegurar la maximización de las utilidades
- ✓ Asegurar las exigencias del cliente.

Tabla 6. Costos por servicio de “PRIME INJECTION”

Servicio	Precio
Chequeo con el escáner del sistema de inyección	\$ 36
Cambio de un sensor	\$ 84
ABC y afinamiento del motor del sistema de inyección	\$ 48
Cambio de bombas de combustible de inyección	\$ 36
Chequeo de sistema de inyección con el escáner en fallas	\$ 60

Fuente: Prime Injection

Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla N°6 tenemos los costos del servicio que brinda la empresa “PRIME INJECTION” en cada una de las áreas, los mismos se encuentran establecidos de acuerdo a un valor referencial que dependerá del tipo de vehículo o maquinaria , sin embargo es importante señalar que los precios son establecidos de acuerdo a la competencia.

3.4.4. Estrategia De Publicidad

Como se indicó anteriormente “PRIME INJECTION” se maneja empíricamente, es por ello que el gerente ve oportuno empezar su publicidad utilizando los siguientes medios:

- ✓ Páginas Amarillas
- ✓ Internet
- ✓ Facebook

Estos medios serian de gran ayuda para la empresa “PRIME INJECTION” ya que le permitiría ser conocidos y de esa manera lograr posesionarse en Guayaquil.

3.4.5. Estrategia Políticas

Es un lineamiento general para tomar decisiones, indicando al gerente que decisión se puede tomar y cuáles no. Algunas políticas incluyen reglas: es decir definiciones de medidas específicas que se tomaran en una situación dada. Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos.

3.4.5.1. Políticas De Recursos Humanos

Será política capacitar al personal en lo que se refiere al sector automotriz de cada área como mínimo una vez al año para así estar en continua actualización de conocimientos en cuanto a nuevas técnicas de reparación y mantenimiento automotriz.

Las políticas que pretende alcanzar la empresa “PRIME INJECTION” se desarrollara con ayuda de todos los miembros de la Organización; ya que el cliente interno tiene que sentirse a gusto con lo que hace, por lo que se tendrá como política incentivar y motivar al empleado con bonos y comisiones con el fin de llegar a tener una comunicación y entendimiento interno para poder satisfacer al cliente.

Los recursos necesarios que necesita la empresa "PRIME INJECTION" están interrelacionados ya que de ellos se parte la productividad para desempeñar con sentido de eficiencia y eficacia las actividades inherentes al sistema de trabajo instrumentado en el mantenimiento y reparación automotriz, de esta manera se identificarán los resultados, además de saber el grado de aprovechamiento de los recursos para los operarios.

3.4.5.2. Estimación De Los Recursos

Para estimar los recursos que necesita la empresa "PRIME INJECTION" para cumplir con los objetivos estratégicos se debe considerar el número de vehículos que acuden a la organización para el debido mantenimiento y reparación, mano de obra, materiales, herramientas e insumos, gastos administrativos y operativos, para ello nos basamos en el Balance de Pérdidas y Ganancias del 2013 en el cual nos indica que tenemos un 77,42% en el manejo de recursos financieros ,humanos, materiales y tecnológicos con el fin de llegar a cumplir el comportamiento organizacional, con factores que limitan o favorecen la calidad del servicios y su nivel competitivo.

Se va a considerar la propuesta de los recursos necesarios para la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa "PRIME INJECTION" en base cada objetivo estratégico.

"Incrementar productividad en el área automotriz con la implementación de publicidad para lograr abarcar el mercado competitivo."

Tabla 7. Primer objetivo estratégico

Recurso	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente general Administrador	15 a 20 días	\$600,00
Publicidad	Páginas amarillas	Semestralmente	\$120,00

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

“Optimizar la rentabilidad de la empresa para ofrecer una alternativa diferente y personalizada al cliente”

Tabla 8. Segundo objetivo estratégico

Recurso	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente general Vendedor Operarios	Todos los días	\$50,00
Capacitación	SECAP	Anualmente	\$60,00

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

“Comprometer a todo el personal de la empresa para la propuesta de aplicación de Balanced Scorecard a fin de obtener resultados óptimos”

Tabla 9. Tercer objetivo estratégico

Recurso	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente general Operarios	Trimestralmente	\$500,00
Encuestas	Administrador	Semestralmente	\$120,00
Otros	Ambiente laboral	Todos los días	\$ 10,00

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

Como se puede observar en las tablas N° 7, 8 y 9 tenemos los recursos que van a ser necesarios para que se lleve a cabo la propuesta de aplicación del Balanced Scorecard, el mismo tendrá un aspecto significativo con el propósito a través del cual se va a planear, organizar y aplicar acciones de mejora. Es por ello que la organización del trabajo es primordial para el cumplimiento de la capacitación a los operarios verificando los sistemas de trabajo, la calidad de los servicios, la remuneración del personal y las condiciones laborales.

3.4.5.3. Política publicitaria

Sera política de la empresa el revisar y si es necesario actualizar y mejorar la publicidad semestralmente.

La empresa se comprometerá al máximo con la reparación y arreglo de vehículos livianos y pesados, ofreciéndoles mayores ventajas, en cuanto al precio, calidad y garantía, logrando con esto alianzas estratégicas que nos permitan estar siempre presente en la mente del cliente.

3.5. Análisis FODA

El análisis FODA apoya a visualizar la situación actual de una empresa; para obtener un diagnóstico exacto que permita tomar decisiones, para la determinación de estrategias en busca de un desarrollo de la empresa “PRIME INJECTION”. Para determinar la influencia de las debilidades y amenazas dentro de la organización, se establece a través de la siguiente matriz en la cual se observa los factores adversos del entorno.

Tabla 10. Matriz FODA “PRIME INJECTION”

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>Experiencia y reconocimiento en el mercado automotriz por la calidad del servicio.</p> <p>Capacitación continua a los operarios de la empresa.</p> <p>Equipos, herramientas y materiales necesarios para cumplir con profesionalismo el servicio.</p> <p>Disposición de una excelente ubicación geográfica.</p> <p>Liderazgo obtenido a través de la práctica y responsabilidad del personal de la empresa.</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>Se tarda en acoplarse a las nuevas tendencias tecnológicas.</p> <p>Falta de infraestructura.</p> <p>Lealtad de nuestros clientes.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>Cuidado y preservación del medio ambiente.</p> <p>Capacidad de crecimiento</p> <p>Generación de nuevas fuentes de trabajo.</p> <p>Excelente relación con los proveedores.</p> <p>Alta demanda insatisfecha. El TLC permitirá comprar repuestos a bajos costos.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Procurar un servicio de calidad para el mercado automotriz, a través de la mano de obra calificada.</p> <p>Ejecutar una publicidad conmovedora. Verificar los procesos en cada área con el fin de optimizar tiempo y recursos.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Buscar apoyo para mejorar la infraestructura de la empresa.</p> <p>Capacitar semestralmente a los trabajadores con el fin de brindar un trabajo personalizado al cliente.</p> <p>Crear publicidad para poder competir en el mercado.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>Inseguridad en nuestra ciudad (robos y asaltos)</p> <p>Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>El TLC permitirá (Tratado de Libre Comercio) políticas y reglamentos que estén relacionadas a las condiciones y circunstancias de nuestra economía y en especial al sector automotriz.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Contribuir al cumplimiento de las leyes Medio-ambientales.</p> <p>Utilización de la Mano de obra de los operarios de la empresa automotriz.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Incrementar maquinaria, para la ampliación de la empresa para satisfacer la demanda del mercado automotriz en el sector noroeste de Guayaquil</p>

Fuente: Prime Injection

Elaborado por: Jorge Logroño

El FODA de la empresa “PRIME INJECTION” se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos; en el nivel vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables y los factores externos considerados no controlables.

3.6. Análisis del Balanced Scorecard

La moderna empresa automotriz tanto local como internacional, sea de bienes o servicios tendrá éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes, con innovación y mejora de servicios y procesos automotrices será generada por empleados preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados a las necesidades y requerimientos de la empresa.

A continuación se presenta una síntesis de lo que significa el BSC, dado que este trabajo de investigación se pretende aplicar el mismo que permitirá dar seguimiento a lo propuesto como organización para alcanzar los objetivos, por consiguiente es necesario definir el Balanced Scorecard.

3.6.1. Definición

El Balanced Scorecard ¹¹ resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la empresa ya que así permite dar cumplimiento al enfoque de la consecución de los objetivos trazados en su plan estratégico. Por eso el BSC no es una moda, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en

¹¹ Estructura Proceso de Generación de las Estrategias. Fuente: Kaplan, R., Norton, D. 2005

apuros, se complementa muy bien con lo ya construido de la misma.

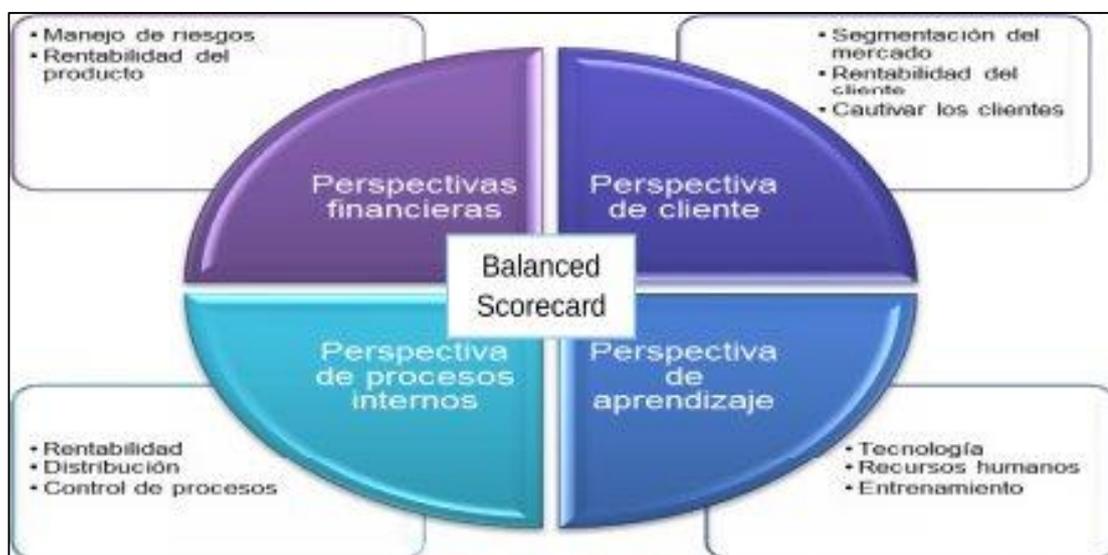
Las empresas pueden desarrollar un BSC inicial, con unos objetivos bastante limitados; conseguir clarificar, obtener la aprobación y centrarse en la estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo el verdadero poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

“Gestión es el conjunto de Planificación, Organización y Control; Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborados en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance. Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división de trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, el compromiso de realizarlo.

Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones”¹² El Balanced Scorecard busca fundamentalmente complementar los indicadores financieros como no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

¹² Barriga, L. (2004). *La Planificación*. [Consulta: 09 Junio 2.004] de <http://www.geocities.com/wallstreet/district/7921/planifation.html>

Figura 7. Perspectiva del balanced scorecard

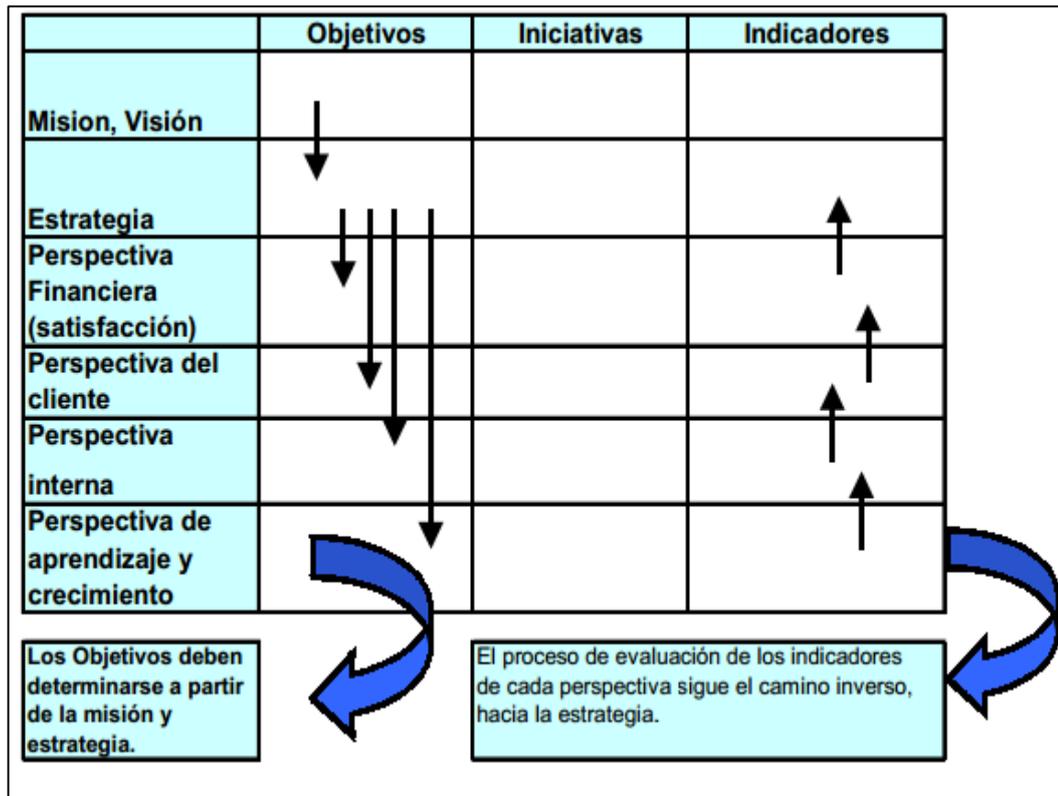


Fuente: Seminaries Building Balanced Scorecard

Elaborado por: Jorge Logroño

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que se presenta agrupado en perspectivas, las cuales indican dimensiones críticas clave en la organización, por eso es necesario utilizar “causa – efecto” el cual nos ayudará a ejecutar bien las estrategias de la empresa “PRIME INJECTION”.

Figura 8. Esquema de construcción BSC

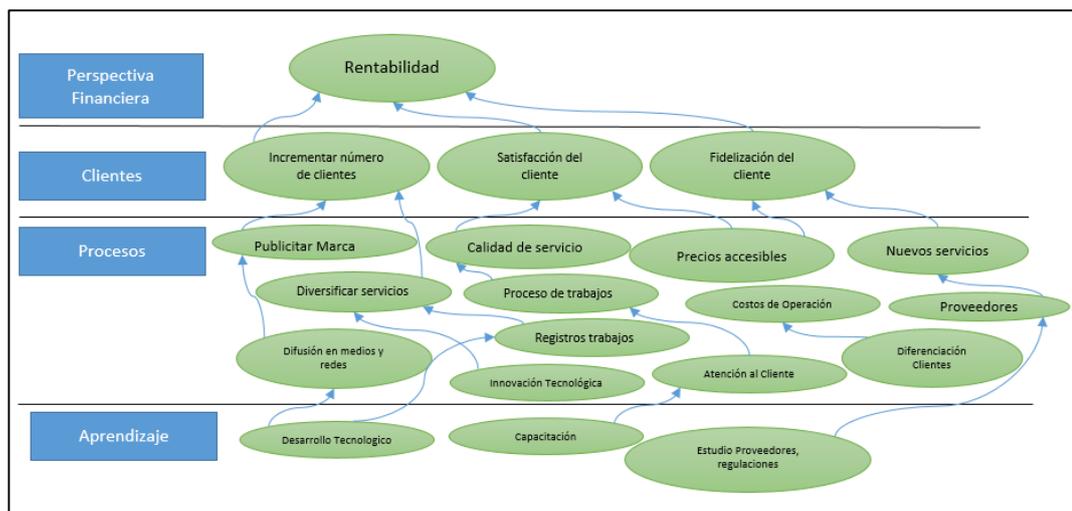


Fuente: BSC Core Knowledge

Elaborado por: Jorge Logroño

En la figura 8 se muestra la causa – efecto en el cual se encuentran interrelacionadas cada una de las estrategias que se van ejecutar en la empresa “PRIME INJECTION” con las perspectivas del Balanced Scorecard que se muestra a continuación.

Figura 9. Mapa estratégico con aplicación del Balanced Scorecard



Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

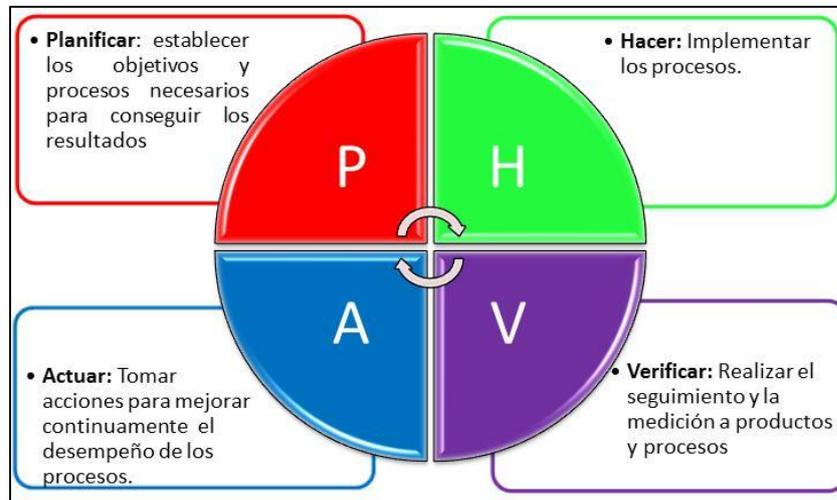
3.7. Balanced entre el diseño y la ejecución

El Cuadro de Mando Integral ha de reflejar la estructura organizacional de la empresa “PRIME INJECTION”, por la cual se ha formulado un diseño basado en cuatro factores, la misma que permitirá ejecutar sus funciones definidas en la planificación estratégica, mediante el Circulo de Deming.

3.7.1. El Círculo de Deming

Constituye una herramienta valiosa para llevar adelante la mejora del proceso de producción, muestra toda una filosofía que ayuda a conseguir lo propuesto a través de la planeación, la actuación, el chequeo y la estandarización.

Figura 10. Círculo de Deming



Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

3.7.1.1. Planear

Con esto la empresa lleva adelante lo planeado, mejorando el proceso de su servicio, definiendo el término hacia dónde quiere llegar en el futuro y establece el plan de acción a seguir, mejorando el procedimiento en cada una de las áreas, mediante la ejecución de las estrategias, la misma que ayuda a que la organización se adapte al cambio identificando oportunidades, anticipándose a los problemas y desarrollando nuevas estrategias y tácticas apropiadas.

La empresa debe planificar y desarrollar los procesos necesarios, para la realización del servicio, la misma que debe ser coherente, mediante el mejoramiento continuo él nos ayudará a ser más competitivos en el mercado automotriz. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar tanto a la empresa como a los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan mucho dinero.

3.7.1.2. Hacer

Requiere llevar adelante lo planeado, es decir cumpliendo a cabalidad los objetivos de la empresa con ayuda de todos los miembros de la empresa, desarrollando cada uno de los elementos en cada área de la organización.

3.7.1.3. Revisar

Ayuda a verificar que se haya actuado a lo planeado así como los efectos del plan.

3.7.1.4. Actuar

Es decir la manera en la que se está desarrollando el servicio.

Como va actuar en el mercado, se decir tiene una buena aceptación en el mercado local.

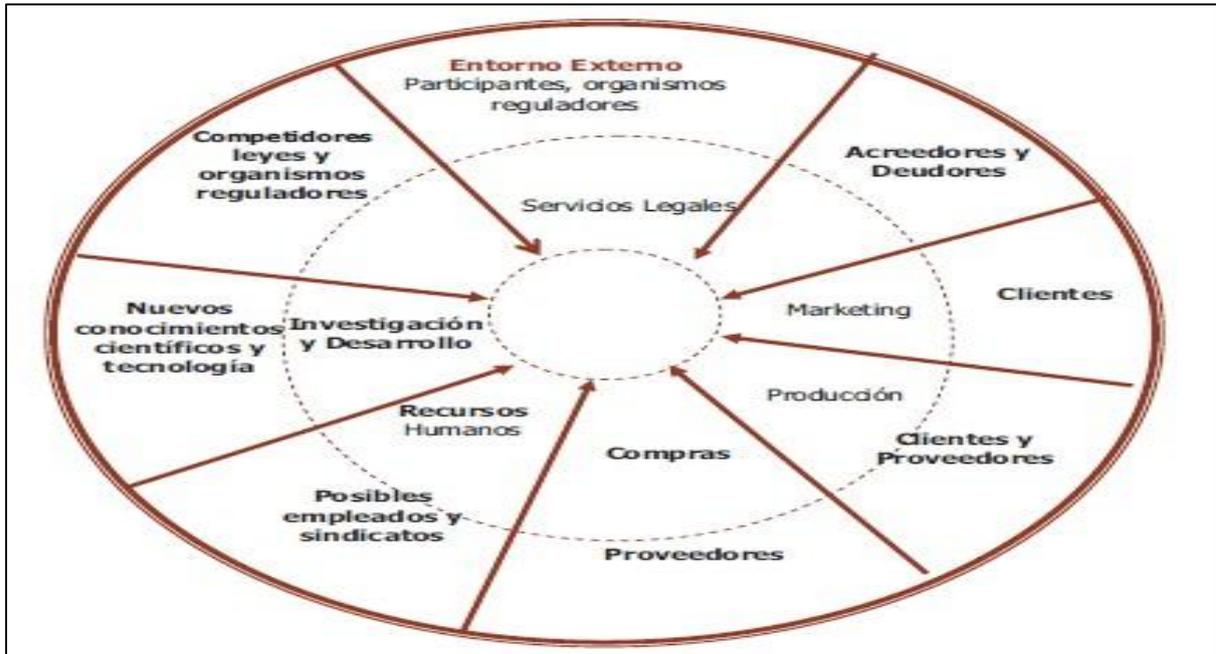
Como alcanzar su objetivo

Esto requiere el compromiso de la alta dirección y un enfoque a largo plazo, actuar para lograr la transformación para conseguir el cambio, midiendo su logro alcanzado en base a los resultados obtenidos.

El Gerente Propietario debe aprender y manejar todo lo relacionado a la empresa como lo ha venido realizando todo el trascurso de la existencia de la organización, trabajando conjuntamente con sus operarios. Los empleados deben tener oportunidades constantes de actuación y formación buscando aprovechar sus habilidades y experiencia de forma adecuada para brindar el servicio automotriz.

3.8. Fuerzas del entorno

Figura 11. Fuerzas del entorno de la empresa “PRIME INJECTION”



Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum

Elaborado por: Jorge Logroño

La figura 11 representa la empresa “PRIME INJECTION” el cómo está constituido por empleados, proveedores, su competencia y demás miembros que ayuden a mejorar la calidad, seguridad y confort en sus clientes, sin descuidar la tecnología e innovación que genera desarrollo en el servicio automotriz el cual genera una ventaja competitiva en el mercado. En la empresa “PRIME INJECTION” el gerente debe utilizar el proceso de comunicación para desempeñar sus cuatro funciones principales que son planeación, organización, dirección y control a fin de tomar decisiones que ayuden al crecimiento de la empresa.

3.9. Enlace con el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El Cuadro de Mando Integral es encadenar todos los Indicadores clave de éxito y dirigirlos coherentemente dentro de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, utilizamos como herramienta estratégica de comunicación y difusión de los resultados y además porque aporta elementos que colaboran para el cumplimiento de la Misión.

Estas herramientas nos permitirán, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño de la misma.

Otro elemento que surge es la orientación hacia una visión sistémica del ambiente automotriz, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados, lo que conlleva la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias.

El Balanced Scorecard parte de la Visión y Estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la satisfacción de los accionistas, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan a los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y de los clientes.

Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y desarrollo son la plataforma donde reposa todo el sistema. La ventaja primordial de esta metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una relación causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Para realizar una

estructuración que viabilice el estudio en la empresa “PRIME INJECTION” y que permita cumplir con los objetivos del sector automotriz nos basaremos en el modelo del Balanced Scorecard proponiendo lo siguiente:

3.9.1. Perspectiva financiera

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de las organizaciones, proporciona rendimientos superiores basados en el capital invertido; la utilización del BSC no entra en conflicto con este objetivo vital, en realidad el BSC puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

A continuación detallamos las estrategias financieras:

- ✓ Optimización del Capital de trabajo.
- ✓ Optimizar Estructura de costo por mantenimiento de vehículo.
- ✓ Seguimiento y gestión.

3.9.2. Perspectiva del cliente

Al formular la perspectiva del cliente, los directivos de la empresa, deberían tener una idea clara de los segmentos del cliente y empresas seleccionadas y haber elegido un conjunto de indicadores: cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad para estos segmentos seleccionados.

- ✓ La lealtad del cliente.
- ✓ Incrementar Participación en el Mercado.
- ✓ Mejorar nivel de satisfacción al cliente
- ✓ Fortalecer el posicionamiento de la empresa

3.9.3. Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que se debe sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de los operarios y de clientes seleccionados.

- ✓ Incrementar el nivel de productividad
- ✓ Servicio de calidad
- ✓ Desarrollo de capacitaciones

3.9.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En última instancia, la capacidad de alcanzar los ambiciosos objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores de éste último provienen primordialmente de esto:

Registro de selección de operarios

- ✓ Progreso de publicidad
- ✓ Mejora de los sistemas de información.
- ✓ Desarrollo humano integral
- ✓ Implementar una cultura corporativa
- ✓ Aplicación de un plan de capacitación a los operarios
- ✓ Trabajar en equipo “ambiente laboral participativo”
- ✓ Modelo de control en cada una de las áreas

A continuación se presentará solo para determinar el BALANCED SCORECARD, es decir diseñar una estructura de gestión que permita dar un direccionamiento a la empresa.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BALANCED SCORED CARD PARA LA EMPRESA “PRIME INJECTION”

4.1. Datos de la empresa

La empresa “PRIME INJECTION” se encuentra ubicada en Av. José Rodríguez Bonín s/n y Sta. Rita. La empresa cuenta con 7 empleados los cuales están distribuidos en las tres áreas de la empresa que son: mecánica automotriz, ventas y administración, pero se cree conveniente el incremento de 2 empleados.

Instalaciones

- ✓ Estacionamiento
- ✓ Taller
- ✓ Oficina

Equipamiento

- ✓ Herramientas
- ✓ Gata electrónica
- ✓ Caballetes
- ✓ Compresor
- ✓ Juego de llaves
- ✓ Gatas hidráulicas
- ✓ Calibradores
- ✓ Soplete
- ✓ Banco de Pruebas

4.2. Desagregación empresarial

La estructura organizacional pretende presentar a la empresa “PRIME INJECTION” en una combinación típica valorando al gerente general como responsable y líder de la organización, ya que de esa manera

se llegara a alcanzar los objetivos planteados por el mismo, satisfaciendo y cumpliendo las necesidades del cliente. La empresa de servicios automotrices “PRIME INJECTION” dispone de una organización centralizada, con liderazgo y de tipo democrático; la cual consta de tres áreas funcionales bien definidas que son:

4.2.1 Área Administrativa

La cual se encarga del manejo de los procesos de administración de talento humano, marketing y financiero. A su vez, el proceso de administración de talento humano controla los subprocesos de planeación, contratación, desarrollo, bienestar e higiene y seguridad industrial del personal de la empresa; el proceso de marketing incluye los subprocesos de publicidad, desarrollo de servicios y fijación de precios; por otro lado el proceso de ventas está a cargo del manejo de administración y capacitación del equipo de su personal operativo.

4.2.2 Área Financiera

Se encarga del manejo de contabilidad y finanzas, como también el manejo de la logística de insumos y materiales. En el proceso de contabilidad, se controlará los subprocesos de presupuestos de la empresa; mientras que el proceso de logística comprende los subprocesos de abastecimiento y servicios generales.

4.2.3 Área Operativa

La cual se encarga del manejo de los procesos de los servicios, maquinarias, equipos y la división industrial automotriz. A su vez, el proceso de prestación de servicios comprende los subprocesos de formulación,

administración y control de los procesos automotrices de la empresa; por otro lado, el proceso de maquinarias y equipos controla los subprocesos de administración y mantenimiento de toda la tecnología de la empresa.

“PRIME INJECTION” está estructurada con cada una de las actividades en la organización, por lo que el gerente coordinará las actividades de las diversas funciones para utilizar en forma completa las capacidades y habilidades de los operarios.

4.3. Priorizar iniciativa y recursos para garantizar impacto en la estrategia

El modelo de creatividad del gerente de la empresa se basa en la premisa de casi todas las personas que tienen el potencial para desarrollar mayor creatividad e innovar en las decisiones que se toman. En “El impacto de la PMO en la implementación de estrategias”¹³, se indica que las empresas que “aplican las mejores prácticas no se limitan a la alineación con las iniciativas estratégicas sino que además participan en la creación e implementación de la estrategia organizativa”.

La asignación de recursos consiste en repartir dinero, personal, instalaciones, equipo, tierra y otros recursos entre diversas oportunidades actuales y futuras negocios, funciones, proyectos y tareas. Como parte del proceso de la estrategia la asignación del recurso se reduce a destinar dinero, mediante presupuestos a diversos propósitos, de esta manera se estaría garantizando una excelente gestión.

En lo que respecta a insumos y materiales es optimizada a través de

¹³ Informe detallado de PMI Pulso de la profesión: El impacto de la PMO en la implementación de estrategias Noviembre de 2013, Project Management Institute

patrones que permiten tener conocimiento de acuerdo al modelo del vehículo, la cantidad de material e insumos a utilizar. Es por ello que la empresa “PRIME INJECTION” tiene recursos que va a implementar en la misma ya que va hacer una repartición en cada una de las áreas con el objetivo de incrementar sus ventas.

4.3.1. Estructurar un mecanismo y un proceso de medición

Dentro de la organización “PRIME INJECTION” para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer que está sucediendo, el responsable del mismo debe instruir una medición, que como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de cada uno de sus procesos. Hoy en día a muchas empresas se les hace muy difícil administrar un proceso que no se puede medir, controlar y administrar al mismo tiempo sin colaboración de todos los miembros de la empresa.

Por adversidad, la cultura de la medición no es una práctica común hoy en día en las organizaciones, estos medidores deben ser utilizados para mejorar la estructura y mecanismos de la empresa entre otros propósitos para:

- ✓ Valorar el desempeño del proceso contra los objetivos de mejoramiento, permitiendo a la empresa “PRIME INJECTION” medir su grado de cumplimiento con relación a los resultados obtenidos. Mostrando tendencias de mecanismos, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.

- ✓ La empresa “PRIME INJECTION” debe establecer si el proceso en cada uno de las diferentes áreas es estable o no y, por lo tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.

- ✓ Esta herramienta permite a la empresa facilitar la comunicación entre dueño y cada uno de sus empleados, con el fin de fijar el nivel de desempeño alcanzado por el procedimiento para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.

- ✓ Estructurar un mecanismo acorde con los planes de la organización y objetivos establecidos mediante la medición de los procesos.

Cada medidor debe satisfacer los siguientes criterios:

a) Poder medir

Esto significa que la empresa “PRIME INJECTION” debe saber qué es lo que desea medir y que esto se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia en la cantidad.

b) Tener significado

El medidor debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan, lo elemental es que tenga significado para todas las personas involucradas en el proceso. Por tanto, medidor en la empresa “PRIME INJECTION” debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y pretende medir.

c) Poder controlar

La empresa “PRIME INJECTION” pretende alcanzar la mejora en cada uno de sus procesos automotrices para llegar a optimizar tiempo y recursos, esto ayudara a dar una atención de punta a sus clientes.

4.3.2. Desplegar la estrategia y alinearla

La contribución de la estrategia dentro de una organización sirve para tomar la delantera y estipular una verdadera cultura de misión y valores compartidos, es por eso importante que la empresa “PRIME INJECTION” desarrolle la táctica por medio de la experiencia y capacitación de su personal, su función debe ser estimular la discusión sobre la estrategia, dando al personal conceptos que la hagan única y evitar las fallas de una planificación estratégica puramente lineal y alinearla con el cambio.

A partir de la capacitación recibida por parte del sindicato de artesanos del Cantón Rumiñahui, se debe reconocer la estructura del Alineamiento Estratégico y los principales componentes que lo integren, así como poder establecer una declaración de la visión poderosa que le permite identificar los procedimientos y criterios que se emplean en su elaboración.

4.3.3. Administrar el cambio para garantizar el impacto

Para fomentar el cambio se dispone de diversos métodos los cuales ayuden a garantizar cada uno de las estrategias planteadas para la empresa las mismas son:

a) Método basado en la tecnología

Este método permite que la empresa “PRIME INJECTION” genere la forma de realizar el trabajo adoptando nuevas equipos y herramientas.

b) Método de rediseño organizacional

Permite que la empresa pueda abarcar la innovación de la estructura, los procesos de cada una de las áreas para administrar el cambio de una manera ordenada en la empresa.

c) Método basado en las tareas

Sirve para modificar las funciones de los empleados involucrándoles directamente en el desempeño de cada una de sus tareas con el fin de garantizar un trabajo personalizado al cliente.

d) Método orientado a las personas

Este factor es importante para la empresa “PRIME INJECTION” para modificar las actitudes y los comportamientos del personal; la retroalimentación por encuesta permite que el gerente y empleados ofrezcan información sobre diversos temas, que incluyen satisfacción con el trabajo, compromiso con la organización y percepciones sobre las acciones de supervisión y administrativas.

4.3.4. Causas de “enfermedades” típicas en las empresas

Una herramienta muy útil para la empresa “PRIME INJECTION” sería contar con un líder con la respuesta, decisión, fuerza y un mapa de decisiones. Los elementos mínimos que debe contener este mapa será capaz de mover una organización a través de lo siguiente:

- ✓ Tomar la decisión de considerar el liderazgo como valor elemental de la organización.
- ✓ Definir la cultura organizacional con la que se cuenta y la que se desea tener como resultado, ¿Dónde estamos y donde queremos estar?
- ✓ Establecer los perfiles de los líderes que deberá tener la organización; es decir ¿Cuáles serán los puntos clave dentro de la misma?

La empresa “PRIME INJECTION” no puede darse el lujo de perder la creatividad ni la experiencia acumulada junto con la capacidad de ejecución dentro de su organización.

4.4. Registro de selección

La empresa “PRIME INJECTION” no cuenta con un registro de selección de su personal, la misma se basa en la contratación de empleados técnicos que tengan experiencia; pero con esta investigación se pretende mejorar el nivel de selección de sus empleados por el cual se considera mejorar el nivel de calidad de su servicio.

Así se establecerá parámetros de contratación para mejorará el servicio y alcanzar con los objetivos del Balanced Scorecard en el incrementó de rentabilidad y cambio organizacional.

Figura 12. Ficha de especificación del cargo

Nombre Del Cargo: _____ Departamento: _____
Descripción Del Cargo: _____ _____
Criterios de selección Escolaridad: _____ Experiencia profesional: _____ Condiciones de trabajo: _____ Tipo de tareas: _____ Características psicológicas: _____ Características físicas: _____ Relaciones humanas Conocimientos necesarios: _____ Experiencia: _____ Prueba: _____ Indicaciones: _____

Fuente: Prime Injection Cía Ltda.

Elaborado por: Flavio Moreira.

Como se puede observar en la figura 11 la ficha ayudara a la empresa "PRIME INJECTION" a estandarizar los puestos para lograr alcanzar los objetivos, ya que la ficha está diseñada de acuerdo a las perspectivas del Gerente el cual necesita tener información explícita de cada uno de sus empleados para poder designar actividades de acuerdo a la experiencia.

4.5. Calidad de diseño y rapidez de ejecución

Se rediseña los procesos de la empresa introduciendo mejoras que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos; identificando y analizando las actividades que desempeña cada empleado. Para ello se construye el mapa de procesos donde se describen la situación actual, se

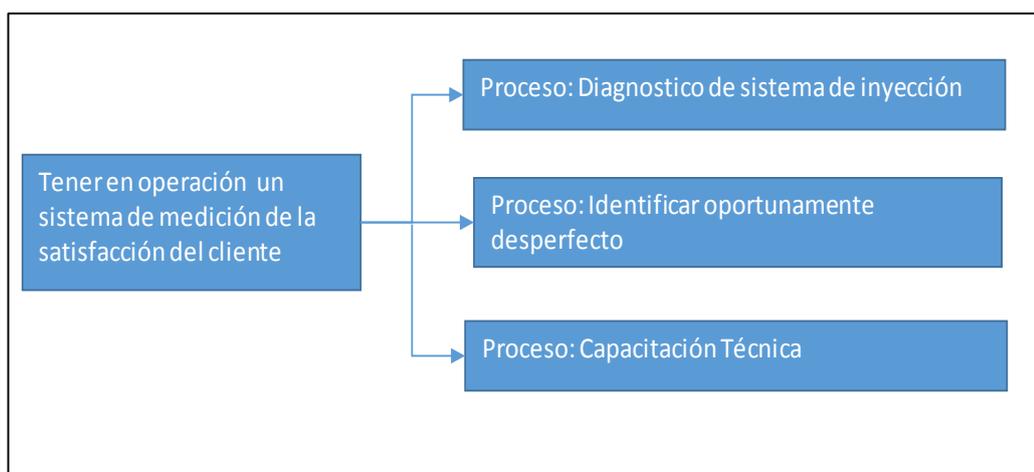
refleja las deficiencias, posibles mejoras y se introducen los cambios que deben ser modificados en el futuro, debido a limitaciones practicas es necesario actuar sobre los procesos claves para alcanzar el éxito, es decir con la cadena de valor. En la construcción del mapa de procesos se debe indicar para cada proceso los siguientes aspectos:

- ✓ Nombre y descripción del proceso
- ✓ Tipo de proceso (soporte –cliente)
- ✓ Entradas y salidas
- ✓ Diagrama del proceso con el conjunto de actividades
- ✓ Indicadores para evaluar el proceso
- ✓ Factores críticos
- ✓ Plan de mejora

4.6. Enfoque estratégico

Son aspectos fundamentales sobre los que la empresa debe concentrar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión, las áreas estratégicas establecen los campos de acción sobre los que se debe enfocar los esfuerzos y técnicas.

Figura 13. Política estratégica



Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

La figura 13 indica cómo se va a manejar la política estratégica en cada uno de los procesos de la empresa “PRIME INJECTION” con el fin de optimizar tiempo y entrega del vehículo al cliente, ya que así se podrá obtener un sistema de medición en la satisfacción del cliente.

4.6.1 Adecuado Balance

El Gerente de la empresa “PRIME INJECTION” debe iniciar a comprender que el éxito y rentabilidad de su organización, únicamente se logra cuando existe un adecuado BALANCE en la satisfacción de las necesidades de los Stakeholders.

a) Influencia

El que los líderes comprendan que el logro de la Organización depende de los logros de los Stakeholders, y viceversa, es crítica para la sostenibilidad a largo plazo.

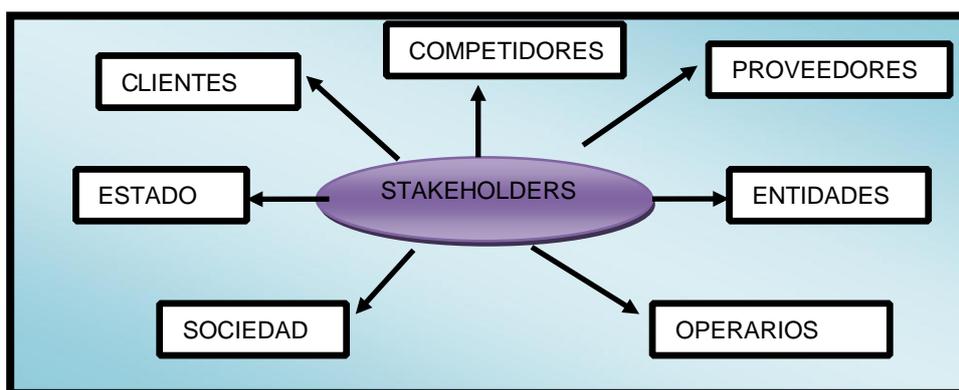
La influencia de todos los involucrados en el sector automotriz, los cuales deben estar bien diseñados e informados en la innovación y nuevas alternativas de servicio, es así que empleados, proveedores, clientes gobierno y las entidades financieras deben estar preparados con el fin de permanecer en el mercado competitivo, por eso la empresa “PRIME INJECTION” a través de la estructuración del mecanismo del Balanced Scorecard permitirá aprovechar los recursos financieros, humanos, informativos y tecnológicos para poder cumplir con los objetivos estratégicos.

b) Shareholders

Los “Shareholders” es el dueño de la empresa y los grupos que tienen interés en que la organización perdure, estos grupos de interés

(personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados, los mismos pueden verse en el siguiente gráfico, afectando de forma distinta a cada uno de ellos la creación de valor por parte de la empresa.

Figura 14. Stakeholders



Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la figura 14 indica el impacto que tiene la actividad de la empresa “PRIME INJECTION” ya que no sólo afecta al Gerente sino que afecta a los competidores, clientes, proveedores, operarios entidades y la sociedad, es por esto preciso analizar las consecuencias y la implantación de mejores prácticas empresariales constituyen parte de la responsabilidad social de la organización.

4.6.2 Necesidades fundamentales de los Stakeholders

Para la empresa “PRIME INJECTION” es de vital importancia que se esté cumpliendo con las necesidades del cliente ya que ellos son los promotores del posicionamiento de la organización.

Tabla 11. Necesidades a cumplir en la empresa “PRIME INJECTION”

CLIENTE	PROVEEDOR	GERENTE P.	EMPLEADO
Calidad percibida	Precio justo	Excelente administración de la empresa	Estabilidad laboral
Variedad de opciones	Repetición de ordenes	Imagen de la organización	Crecimiento laboral
Excelente servicio	Pago a tiempo	Buena comunicación con sus empleados	Salarios competitivos
Resolución rápida de problemas	Pedidos de materiales, repuestos, accesorios	Información de cambios en la empresa	Balance entre trabajo, experiencia, comunicación
Entrega rápida y a tiempo	Excelente relaciones	Rentabilidad consistente	Reconocimiento por desempeño

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 11 se observa las necesidades que proyecta cumplir la empresa “PRIME INJECTION” en clientes, proveedores, gerente y operarios, definiendo parámetros los cuales ayuden a mejorar estos factores ya que influyen directamente y están relacionados con el fin de llegar a ser competitivos en el mercado automotriz.

4.6.3 Análisis del entorno para la planificación

Investigación del entorno actual y proyección de escenarios futuros, ya que no hay organización sin entorno. es por ello que la empresa “PRIME INJECTION” debe contemplar la evolución del entorno para desarrollarse en forma sustentable, generando un servicio que satisfaga las expectativas de clientes que pertenecen a su entorno.

Tabla 12. Escenarios de la empresa “PRIME INJECTION”

ESCENARIOS	
Tecnológico	Educacional
Campo laboral	Fuerzas laborales
Social	Geográfico

Fuente: Autor

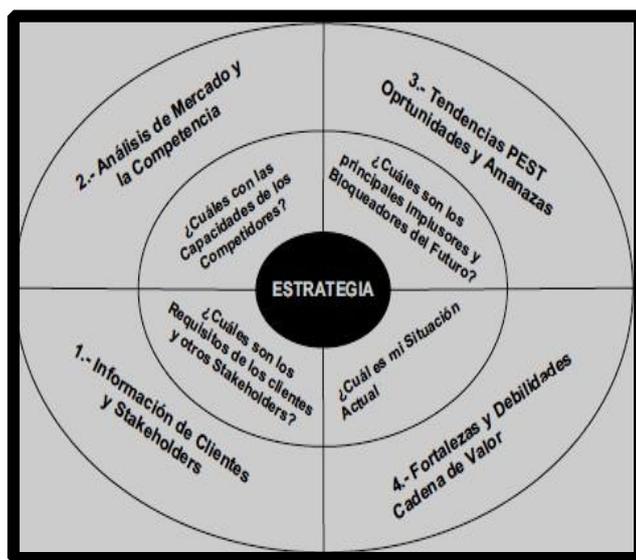
Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 12 se diseñó un escenario que la empresa “PRIME INJECTION” debe considerar muy importante para la aplicación del Balanced Scorecard ya que la organización cuenta con operarios de educación técnica, desenvolviéndose en el campo laboral automotriz desempeñando a cabalidad sus tareas, utilizando herramientas y tecnología adecuada en la reparación y mantenimiento del vehículo, la misma que tiene una ubicación geográfica excelente ya que se encuentra en el noroeste El escenario social el cual menciona la organización es que ayuda a minimizar el desempleo en el sector ya que ha creído conveniente la contratación de 2 empleados más para satisfacer la demanda del sector.

a) Estrategias

La empresa “PRIME INJECTION” está consciente que necesita renovar sus procedimientos e incrementar estrategias las cuales ayuden a ser más competitiva en el sector automotriz.

Figura 15. Estrategia



Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

La figura N°15 se la realizó en base a la encuesta que se efectuó a los clientes de la empresa “PRIME INJECTION” la misma indicó que el 82.46% desean que se implemente nuevos servicios que ayuden a optimizar el tiempo de sus clientes.

Por eso se puede comprender que el valor que posee la organización es el servicio de entrega y los nuevos servicios a implementar, desplegando por los activos intangibles, tales como las relaciones con los clientes, servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información, capacidades, habilidades y motivaciones de sus empleados. La aplicación de la estrategia requiere que todos sus empleados estén alineados y vinculados con la misma, asimismo a los

cambios tecnológicos de sus competidores y al cumplimiento de su visión.

4.7. Estructura organizacional

4.7.1 Definición de la misión

¿Quiénes somos?

PRIME INJECTION, abarca la variedad e innovador servicio automotriz en cuanto a la evaluación de inyectores mediante bancos de prueba utilizando tecnologías acorde a las necesidades del cliente, con el fin de brindar un servicio de calidad y eficiente para el usuario ya sea particular o empresarial.

¿Qué hacemos?

Somos una empresa ágil y responsable que se dedica exclusivamente a la reparación y mantenimiento automotriz de vehículos livianos y pesados.

¿Cuál es la esencia de nuestra existencia?

PRIME INJECTION, está orientado a brindar un servicio personalizado ya que cuenta con todas las áreas de mantenimiento para vehículos.

¿A qué segmentos de mercados servimos?

Nosotros estamos enfocados en llegar a un mercado selecto de la clase media y media alta, concesionarias, taller de servicio autorizado y dueños de automotores en general.

4.7.2. Misión

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Buscamos día a día la lealtad de nuestros clientes a través del trato agradable, y excelencia de brindar un servicio personalizado y de calidad que sólo ofrece "PRIME INJECTION" con personal altamente capacitado y a la vanguardia en tecnología en los procesos de reparación y mantenimiento del vehículo y el compromiso con nuestro medio ambiente.

4.7.3. Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización

Ser una empresa competitiva en el campo automotriz del sector noroeste de Guayaquil distinguiéndose por la calidad del servicio, satisfaciendo las exigencias de sus clientes internos y externos; lográndose posicionar en el mercado.

4.7.4. Valores de la empresa

Los valores son los pilares de la organización que tienden a ser de carácter permanente lo que proporciona a la empresa, su fortaleza, su poder, a la visión. Existen parámetros principales, que se deben tomar en cuenta, como parte de la filosofía empresarial de las empresas automotrices a nivel Nacional; es por ello que "PRIME INJECTION" cree firmemente en la calidad, Liderazgo, trabajo en equipo y en la excelencia del servicio; por eso a continuación enumeramos los valores que pretende alcanzar la empresa

con ayuda de sus colaboradores.

Tabla 13. Matriz axiológica para identificar los valores de la empresa “PRIME INJECTION”

VALORES	GERENTE	TRABAJADORES	CLIENTES	PROVEEDORES
Responsabilidad con nuestros clientes	X	X	X	X
Liderazgo	X	X	X	X
Excelencia del Servicio	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X
Productividad	X	X	X	X

Fuente: Planeación Estratégica

Elaborado por: Jorge Logroño

4.7.4.1. Responsabilidad con nuestros clientes

Al brindar el mejor servicio de la más alta calidad cumpliendo con las exigencias de los mismos.

4.7.4.2. Liderazgo

Se cuenta con la experiencia y conocimiento del campo del gerente general y propietario, ya que fue una de las primeras empresas en brindar el servicio automotriz, estando siempre en la vanguardia, basados en una innovación constante de nuestras herramientas y equipos.

4.7.4.3. Excelencia del Servicio

Satisfaciendo las demandas y exigencias de nuestros clientes, y siendo puntuales en las entregas del trabajo automotriz.

4.7.4.4. Trabajo en equipo

Manteniendo un buen ambiente laboral, y colaboración entre los empleados de cada una de las diferentes áreas para optimizar tiempo en la reparación del vehículo.

4.7.4.5. Productividad

Optimizando nuestros recursos, para con esto minimizar los costos, y brindar un precio justo en el mercado.

4.7.5. Objetivos

Los objetivos son enunciados que expresan los resultados concretos que la empresa desea obtener y pueden ser formulados de una manera que abarque a toda la empresa por áreas de funcionamiento. Para la generación de objetivos es necesario analizar elementos tales como: las demandas de clientes externos y clientes internos, amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades.¹⁴

En la formulación de objetivos se tomará en cuenta la parte Financiera, Administrativa y al manejo del mantenimiento en general, basándonos en una proyección para ser la empresa líder en el mercado.

4.7.5.1. Objetivo general

Brindar un servicio personalizado con equipos y personal calificado, logrando un crecimiento en el área automotriz para lograr satisfacer las

¹⁴ Fred R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera reimpresión Mayo 2005

necesidades del cliente interno y externo.

4.7.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Incrementar productividad en el área automotriz con la implementación de publicidad para lograr abarcar el mercado competitivo.
- ✓ Optimizar la rentabilidad de la empresa para ofrecer una alternativa diferente y personalizada al cliente.
- ✓ Comprometer a todo el personal de la empresa para la propuesta de aplicación del Balanced Scorecard a fin de obtener resultados óptimos.

Figura 16. Desarrollo del primer objetivo específico en la empresa “PRIME INJECTION”

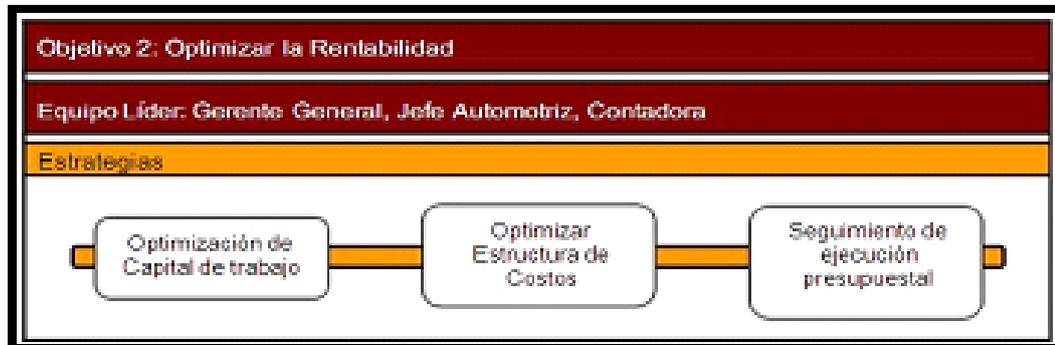


Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

La figura 16 explica el desarrollo del primer objetivo estratégico en el cual se pretende incrementar la productividad con el apoyo de un equipo líder como lo son: Gerente General, Administrador y Vendedor los cuales diseñaran las estrategias en cada una de las áreas con el propósito de mejorar el servicio

Figura 17. Desarrollo del segundo objetivo en la empresa “PRIME INJECTION”

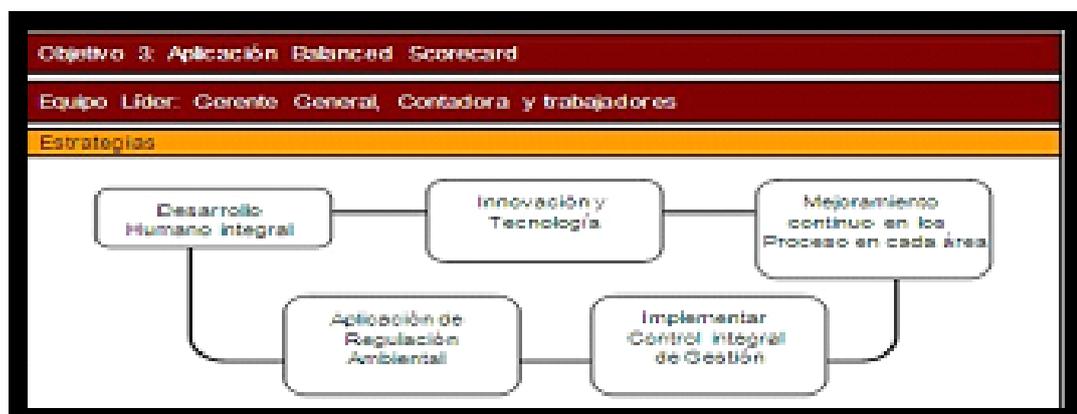


Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la figura 17 se desarrolla el segundo objetivo que es optimizar la rentabilidad en la empresa “PRIME INJECTION” con el fin de llegar a poseer las estrategias con ayuda de los responsables como son: Gerente General, Jefe Automotriz y Vendedor los mismos deben estar conscientes del manejo de cada una de las habilidades de los operarios.

Figura 18. Desarrollo del tercer objetivo en la empresa “PRIME INJECTION”



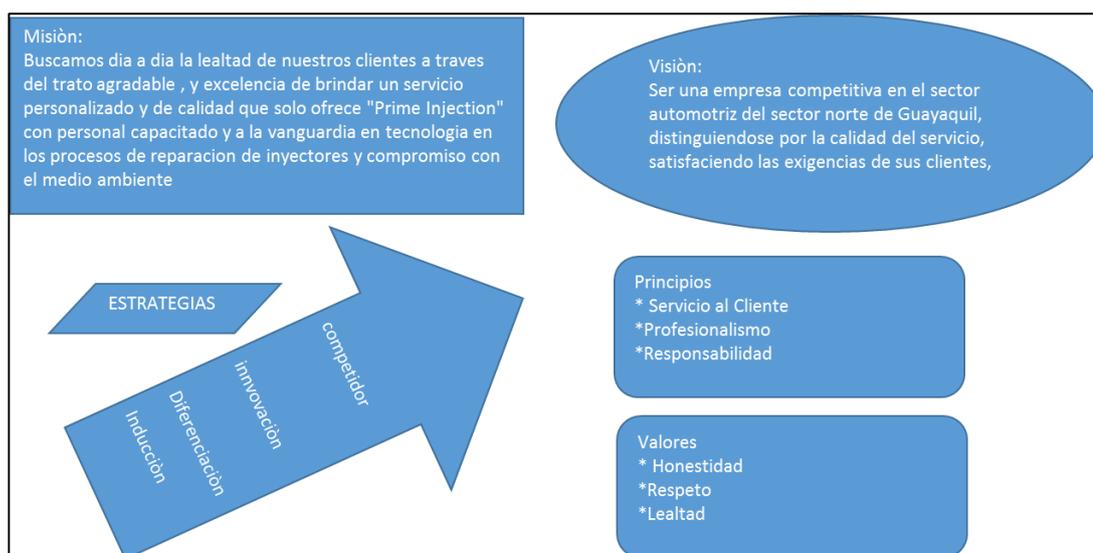
Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la figura 18 se diseña el último objetivo a emplearse en la empresa “PRIME INJECTION” estableciendo parámetros para la aplicación del Balanced Scorecard con cada una de estas estrategias y el responsable de las mismas.

Por ello en la figura 19 indica detalladamente el mapa estrategia que va ser implantado en la empresa “PRIME INJECTION” con la aplicación del Balanced Scorecard, el mismo que ayudará en la organización a estructurar de mejor manera los indicadores financieros e incrementando su utilidad año a año.

Figura 19. Plan estratégico de la empresa “PRIME INJECTION”



Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

4.8. Estrategias y políticas para la empresa “Prime Injection”

Para diseñar las estrategias hemos considerado realizar una relación entre las diferentes Perspectivas del Balanced Scorecard las mismas ayudaran a establecer correctamente las diferentes estrategias para la organización.

Tabla 14. Estrategias para la empresa “PRIME INJECTION”

PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
F1: Optimización del Capital de trabajo	C1: Fortalecer el posicionamiento y recuperación de la marca automotriz
F2: Optimizar Estructura de costo por mantenimiento de vehículo	C2: Incrementar Participación en el Mercado
F:3 Seguimiento y gestión	C3: Mejorar nivel de satisfacción al cliente
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
I1: Incrementar el nivel de productividad	D1: Registro de selección de operarios
I2: Servicio de calidad	D2: Progreso de publicidad
I3: Desarrollo de capacitaciones a los operarios	D3: Mejora de los sistemas de información
I4: Remodelar la infraestructura	D4: Desarrollo humano integral
I5: Automatización de Procesos en cada una de las áreas “Mecánica, Enderezada, Pintura y electricidad”	D5: Implementar una cultura corporativa
	D6: Aplicación de un plan de capacitación a los operarios
	D7: Trabajar en equipo “ambiente laboral participativo”
	D8: Modelo de control en cada una de las áreas

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 14 muestra cada una de las estrategias a implantarse en la empresa “PRIME INJECTION” con el fin de llegar a cumplir sus objetivos.

4.8.1. Esquema de medición del desempeño

La planeación estratégica debe efectuársele un seguimiento, de tal

manera que no quede en conceptos teóricos y se pueda llevar a la realidad, para ello es necesario cuantificar los logros de cada estrategia y objetivo, a través de los indicadores de evaluación del desempeño.

Tabla 15. Esquema de medición

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADOR	RESULTADOS
FINANCIERA	Optimización del Capital de trabajo	Valor Agregado Económico	Anual
	Optimizar Estructura de costo por mantenimiento de vehículo	\$costo /vehículo	Semanal
	Seguimiento y gestión	%cumplimiento de objetivos	Semestral
CLIENTE	Fortalecer el posicionamiento y recuperación de la marca automotriz	# de clientes que repiten el uso del servicio automotriz	Trimestral
	Incrementar Participación en el Mercado	% Ventas	Anual
	Mejorar nivel de satisfacción al cliente	Calificación de clientes en calidad, servicio y precio	Trimestral
PROCESOS INTERNOS	Incrementar el nivel de productividad	Vehículos x semana/operarios	Mensual
	Desarrollo de capacitaciones a los operarios	Tarea /operario	Anual
	Remodelar la infraestructura	#vehículos/capacidad de la empresa	Anual
	Automatización de Procesos en cada una de las áreas "Mecánica, Enderezada, Pintura y electricidad"	Operarios/maquinaria	Semestral
INNOVACIÓN y APRENDIZAJE	Registro de selección de operarios	#Operarios/experiencia	Anual
	Desarrollo humano integral	%conocimiento del cargo	Mensual
	Implementar una cultura corporativa	%cumplimiento de objetivos	Anual
	Trabajar en equipo "ambiente laboral participativo"	%desempeño laboral operario	Mensual
	Modelo de control en cada una de las áreas	#cliente /reclamó	Mensual

Fuente: Autor

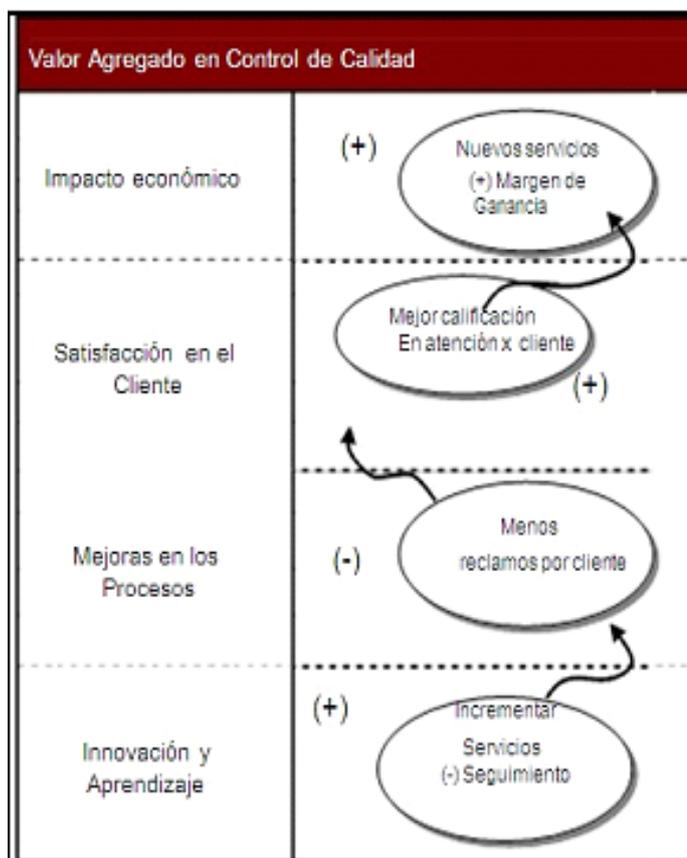
Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 15 está distribuido por las estrategias, indicadores, y resultados los cuales van a ser medidos de acuerdo a la cultura de todos los operarios de la empresa “PRIME INJECTION”.

4.8.2. Resultados a través de la relación causa-efecto

Para realizar la verificación de la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa “PRIME INJECTION” es necesario conocer el Valor Agregado en Control de Calidad que tiene en cada uno de los procesos.

Figura 20. Valor agregado en control de calidad



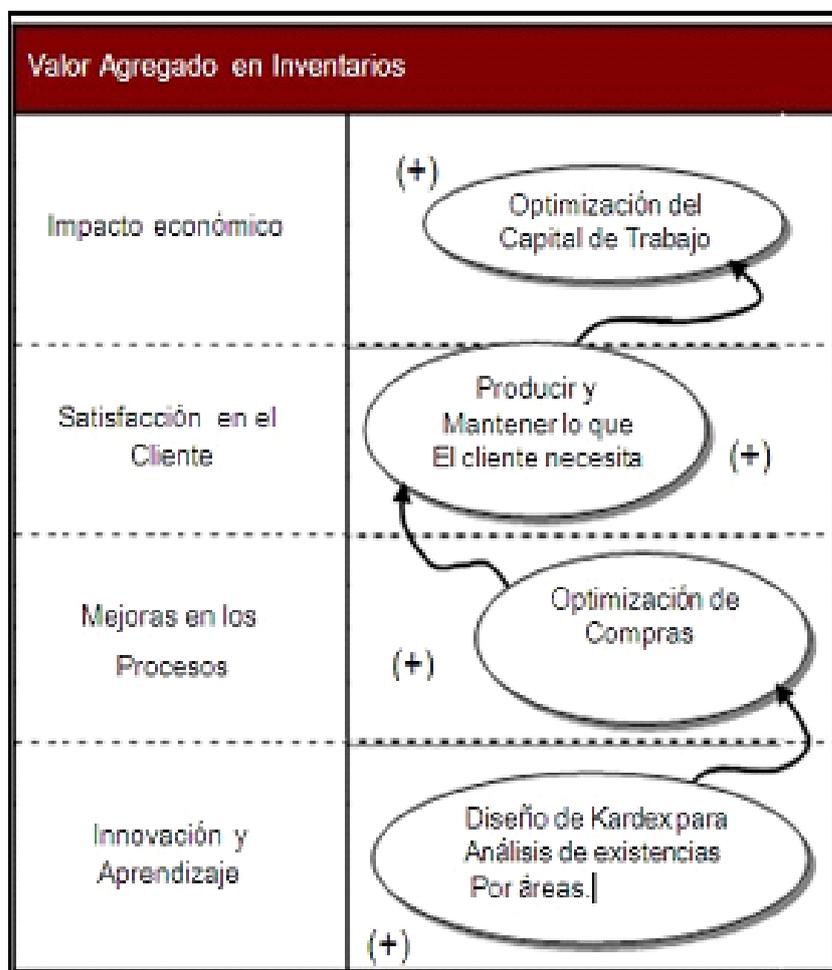
Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la figura 20 se encuentra ubicado cada uno de los objetivos que la empresa “PRIME INJECTION” debe seguir para cumplir con los

indicadores, los cuales deben estar bien definidos en el Balanced Score Card.

Figura 21. Valor agregado en control en inventarios

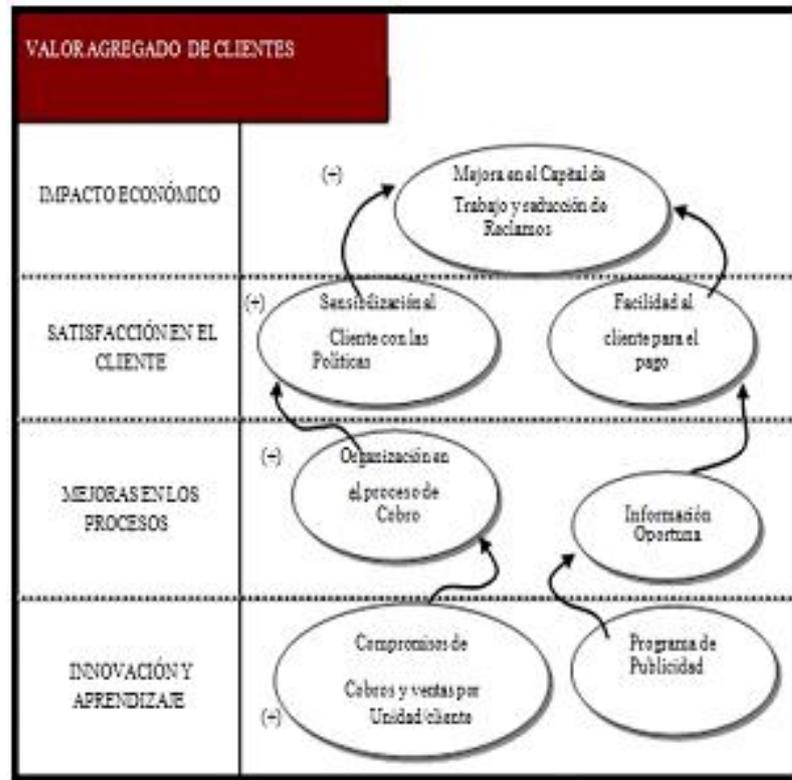


Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la figura 21 está relacionado con los objetivos para que la empresa “PRIME INJECTION” pueda ir desarrollando de acuerdo a las necesidades del cliente y la organización; ya que se necesita tener un Kardex para obtener un mejor manejo de Inventarios, el cual ayude a optimizar los recursos.

Figura 22. Valor agregado en control en clientes



Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

La figura 22 se realizó en base a la encuesta realizada a los clientes de la empresa “PRIME INJECTION” que indicó que requieren nuevos servicios, los cuales están diseñados en cada uno de los objetivos empezando por un manejo diferente del capital el trabajo reduciendo reclamos, y el cobro por vehículo.

4.8.3. Políticas

4.8.3.1. Política de desarrollo

- ✓ Desarrollar un procedimiento que permita seleccionar a proveedores adecuados, para garantizar a nuestros clientes

servicio de la más alta calidad y entregas a tiempo como lo viene desarrollando.

- ✓ Plantear modelos y combinaciones de repuestos, herramientas, maquinaria material y accesorios bajando costos para llegar a los diferentes segmentos de mercado.

4.8.3.2. Políticas del área de servicio automotriz

- ✓ Se deberá dejar las herramientas y equipos de trabajo en los respectivos puestos y con las seguridades necesarias.
- ✓ Por ningún motivo los artefactos electrónicos se deberán dejar destapados en la mesa de trabajo peor aún de un día a otro.
- ✓ Queda totalmente prohibido dejar conectado algún artefacto o equipo de trabajo.
- ✓ Es indispensable el uso de su uniforme y herramientas necesarias a ser utilizadas.
- ✓ Una vez chequeado el vehículo es obligatorio poner una ficha donde conste la información del daño, los repuestos que requieren.

4.9. Mapas estratégicos

El logro de la estrategia es un complejo proceso de acciones interrelacionadas entre sí, según Michael Porter un mapa estratégico es una representación gráfica que nos indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor, siendo así la representación gráfica de la estrategia.

Razón por el cual se va a crear un Balanced Scorecard en la empresa “PRIME INJECTION” que permitirá determinar si los objetivos planteados son medibles o no y en base a estos determinar estrategias para

su consecución así como un análisis minucioso de lo que se va a realizar para conseguir la estrategia y la asignación de responsables que tendrá a su cargo al cumplimiento del objetivo.

4.9.1. Perspectiva financiera

- ✓ Crecimiento de ventas.
- ✓ Mantener Rentabilidad
- ✓ Aumentar el Valor de la unidad

4.9.2. Perspectiva del cliente

La perspectiva se lo ha realizado tomando en cuenta la encuesta realizada a los clientes de la empresa.

- ✓ Implementar nuevos servicios como el pago con tarjeta,
- ✓ Diseño de publicidad para el año 2015 en segmentos específicos, indicando detalladamente el servicio estandarizado que utiliza "PRIME INJECTION".
- ✓ Ser una empresa cumplida, que reflejan calidad y precio.
- ✓ Ofrecer una cantidad de alternativas y asesoramiento técnico para los clientes.
- ✓ Fidelizar clientes rentables

4.9.3. Perspectiva procesos internos

- ✓ Corregir errores y defectos de reparación que sean notificados durante los dos meses consecuentes después de la entrega.
- ✓ Realizar inspecciones al operario durante el trabajo para

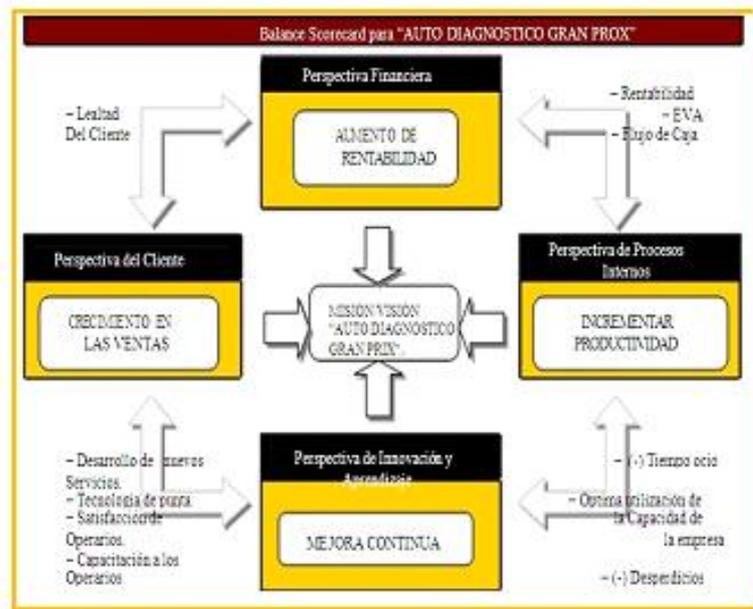
evitar errores en el proceso.

- ✓ Perfeccionar la infraestructura de la empresa, mejorando la imagen de la misma.
- ✓ Aumentar la intensidad de la relación con clientes.

4.9.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- ✓ Contar con personal calificado, con conocimientos técnicos suficientes en cada una de las áreas que conforma la empresa “PRIME INJECTION” para que desempeñen sus tareas de manera eficientes.
- ✓ Capacitar al personal anualmente en el manejo de nuevos métodos automotrices para estar junto con la tecnología.
- ✓ Mejorar la comunicación interna
- ✓ Cambiar a una gestión por procesos

Figura 23. Las cuatro perspectivas a ejecutar en “PRIME INJECTION”



Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

El BSC parte de la Visión y Estrategias de la empresa “PRIME INJECTION”, de allí se definió los objetivos financieros requeridos para alcanzar la satisfacción del Gerente, y estos a su vez fueron el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan a los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y del usuario. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y desarrollo son la plataforma donde reposa todo el sistema.

Según Michael Porter un mapa estratégico, es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que la empresa emprenderá para crear valor siendo así la representación clara de la estrategia. Razón por la cual se ha creado un Cuadro de Mando Integral de la empresa “PRIME INJECTION” que permitirá determinar si los objetivos planteados son medibles o no y en base a estos determinar estrategias para su consecución así como un análisis minucioso de lo que se va a realizar para conseguir la estrategia.

4.9.5. Indicadores de la línea base del Cuadro del Mando

El siguiente cuadro está estructurado en base a las cuatro perspectivas: Financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje y desarrollo, en base a estas perspectivas se analizan los diferentes objetivos para cada una de ellas y la forma en cómo serán medidos a través de los indicadores, además se plantea la línea base que servirá como punto de referencia para establecer avances y la herramienta para el logro de estos objetivos serán las estrategias.

1. Aumento de rentabilidad

Para la rentabilidad se consideró el Balance de Pérdidas y Ganancias 2014 y la capacidad de la empresa “PRIME INJECTION”, por tal

motivo se consideró la línea base del 8% y se pretende alcanzar el 20% por el incremento de los ingresos por los servicios a ser implantados en la organización.

2. Crecimiento de ventas

Este 35 % fue obtenido de la ventas mensuales del año 2014 (con corte al mes de Septiembre), el cual fue tomado como año base y ha servido como datos para el cálculo promedio del incremento de ventas para el año 2013, el resultado que se ha obtenido de este análisis ha sido un incremento del 35% deseándose alcanzar un 45% como mínimo.

3. Fidelidad de clientes

Este indicador mide el número de clientes fieles que la empresa “PRIME INJECTION” posee, esto se puede medir a través del número de veces que el cliente acude a la organización para el mantenimiento y arreglo del vehículo, teniendo que el usuario acude de 2 a 5 veces al mes considerándonos en un 50% de fidelidad del cliente pero se desea alcanzar el 85% por el cual la empresa va a poner énfasis en la capacitación, información tecnológica de herramientas y maquinaria en un ambiente laboral participativo para los operarios.

4. Captar nuevos clientes e implementar servicios alternativos

Para el desarrollo de estos objetivos se consideró el estudio de mercado en base a la demanda y oferta que tiene la empresa “PRIME INJECTION”, ya que se realizó una encuesta a los clientes de la organización en el cual nos manifiestan que desean que se incremente el servicio de alineación, balanceo y sistema de inyección eléctrico, por tal motivo la línea base es del 0% y se pretende alcanzar un 35% en captar nuevos clientes junto con la implementación de servicios alternativos, esto

se demostrará en el incremento de ventas anual y la calificación del cliente en calidad, precio y entrega del vehículo, por ello se pretende alcanzar un 75% de clientes nuevos para poder cubrir la capacidad de la organización.

5. Disminuir errores de enderezada y pintura

Este indicador fue obtenido mediante un buzón de quejas que se realizó con los clientes en donde se les pregunta cómo está el trabajo que se le ha realizado o si existe algún inconveniente, de esta forma se elabora una base de datos con las quejas presentadas y mediante estas se determina el número promedio de quejas anual dándonos un 10% de reclamos de nuestros clientes queriendo reducir a un 3% esto se lo realizará en base a acciones correctivas en el cuál se les capacite a los operarios.

6. Incremento de productividad de los empleados

El indicador base a utilizar se ha obtenido de un análisis de todo el personal que labora en la empresa y en base a este se ha constatado cuál es su conocimiento y que carencias presentan cada uno de los operarios, teniendo un 2% debido a la falta de capacidad informativa y trato al cliente por ello se pretende alcanzar un 15% ya que va existir una inspección diaria del trabajo realizado por el Gerente General.

7. Trabajar en equipo con una imagen de comunicación

Este indicador mide el número de trabajos cumplidos a tiempo, obteniendo que del total de vehículos realizados se tiene un promedio de cumplimiento del 45% tratando de alcanzar el 65% de eficiencia .Es muy importante empezar a trabajar en función de la eliminación de jerarquías y la creación de delegación de funciones que permitirá optimizar no sólo el trabajo sino el recurso más importante que es el tiempo.

Se debe fomentar el trabajo en equipo para el correcto cumplimiento de objetivos acompañados sobre todo por la lluvia de ideas que proporciona estrategias claras para lograr un mayor beneficio para todo el equipo de trabajo y por ende para toda la organización.

Para la obtención de una excelente comunicación se trabajó a través de la aplicación de un grupo focal en donde se preguntó de manera muy abierta el grado de concomitamiento que tiene el operario dándonos un 65% ya que existe un ambiente participativo con un grado de comunicación excelente pero se va a perfeccionar en un 85% por el cambio organizacional con la difusión de la visión que desea alcanzar la empresa.

Tabla 16. Cuadro de mando integral para “PRIME INJECTION”

Factor crítico	Objetivo	Indicador	Mecanismo de medición	Línea base	Meta año	Frec. De Medición	Estrategia
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Incremento de Rentabilidad	Aumentar rentabilidad	Valor Agregado Económico	Estados financieros	20 %	40%	Anual	Optimización del Capital de trabajo
Manejo de recursos	Crecimiento de ventas	% cumplimiento de objetivos	Seguimiento de los ventas (Jefe Automotriz)	35 %	45%	Semanal	Seguimiento y gestión
PERSPECTIVA DE CLIENTES							
Cliente	Fidelizar clientes	# de clientes que repiten	Encuestas a clientes	50 %	5%	Trimestral	Fortalecer el posicionamiento y recuperación de la marca automotriz Incrementar Participación en el Mercado
Publicidad	Captar nuevos clientes	el uso del servicio % Ventas	Ventas Anuales	40 %	75%	Anual	
Nuevos servicios	Implementar servicios alternativos	Calificación de clientes en calidad, servicio y	Encuestas a clientes	0 %	35%	Trimestral	Mejorar nivel de satisfacción al cliente

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS							
Competencia	Análisis de mercado	Vehículos x semana/operarios	Vehículos reparados	55 %	65%	Mensual	Incrementar el nivel de productividad
Reducción de errores y defectos en trabajos	Disminuir errores de enderezada y pintura.	Tarea /operario	Reporte de trabajos realizados	10 %	3%	Anual	Desarrollo de capacitaciones a los operarios
Asegurar la calidad de las instalaciones	Perfeccionar instalaciones	#vehículos/capacidad de la empresa	Imagen de la empresa	45 %	70%	Anual	Remodelar la infraestructura
Verificación de las actividades de los operarios	Optimización de procesos	Operarios/máquina	Satisfacción del cliente	55 %	80%	Semestral	Automatización de Procesos
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
Diseño de registros	Incrementar productividad en los empleados	% cumplimiento de objetivos	Selección del personal	2 %	15%	Anual	Registro de selección de operarios
Tecnología de información	Imagen y comunicación	% conocimiento del cargo	Pruebas de habilidad	65 %	85%	Mensual	Desarrollo humano integral
Relaciones proactivas internas	Trabajar en equipo	%desempeño laboral operario	Evaluación del desempeño	45 %	65%	Mensual	Trabajar en equipo "ambiente laboral participativo"
Motivación del personal	Aumentar inspección en las actividades de los operarios	# cliente/reclamo	Satisfacción del cliente	65 %	75%	Mensual	Modelo de control en cada una de las áreas

Fuente: Autor

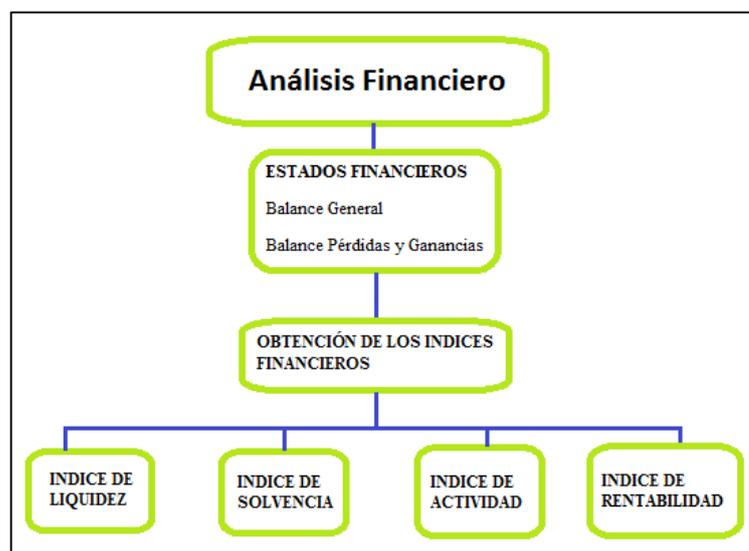
Elaborado por: Jorge Logroño

4.10. Estudio financiero

En las empresas que prestan servicio automotriz tienen los balances que son las radiografías de cómo se encuentra financieramente. La utilización del cuadro de Mando Integral en estas empresas puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y se adapten a la medida de las

unidades de los negocios en las diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida que toda organización necesita.

Figura 24. Información financiera



Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En el figura 22 nos indica los estados financieros del año 2014, los cuales van a ser utilizados con el fin de obtener los Indicadores Financieros.

4.10.1. Balance general

Se realizó el Balance General del año 2014 de la empresa “PRIME INJECTION” considerando su entorno, mercado y demás elementos, el cual nos ayudará a realizar los diferentes indicadores, en base al mismo el propietario podrá tener un claro informe sobre la situación de la misma al final de cada año, y con este podrá evaluar el desenvolvimiento de la empresa verificando el cumplimiento de su misión.

Tabla 17. Balance general “PRIME INJECTION” (30-SEP-2014)

ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	77,376.52
ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	42,084.63
CAJA	33,250.00
BANCOS	8,834.63
ACTIVO CORRIENTE REALIZABLE	33,778.57
INVENTARIO DE REPUESTOS	12,584.75
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	3,193.82
INVENTARIO DE EQUIPO	18,000.00
PAGOS ANTICIPADOS	1,513.32
SUMINISTROS DE OFICINA	213.32
PUBLICIDAD PREPAGADA	400.00
UNIFORMES	900.00
ACTIVO FIJO	13,011.18
EQUIPO DE OFICINA	360.00
(-) DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA	36.00
MUEBLES Y ENSERES	500.00
(-) DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	50.00
HERRAMIENTAS	13,596.87
(-) DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	1,359.69
TOTAL ACTIVOS	91,747.39
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	76,950.31
REMUNERACIÓN UNIFICADA	28,512.00
IESS X PAGAR	40,291.26
BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	7,127.05
SERVICIOS BÁSICOS	1,020.00
PATRIMONIO	14,797.08
CAPITAL	6,567.13
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	8,229.95
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	91,747.39

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

4.10.2. Estado de pérdidas y ganancias

Indica la situación económica de la empresa “PRIME INJECTION” en términos de ingresos y egresos durante un periodo determinado. El estado de resultados contiene cuentas de entradas que son únicamente las

ventas y los gastos en que incide la organización, determinando así la ganancia o pérdida al final de cada año.

Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias 2010

INGRESOS VENTAS	57,180.00
TOTAL VENTAS	57,180.00
EGRESOS	44,270.27
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	42,970.27
REMUNERACION UNIFICADA	28,512.00
11,15% APORTE PATRONAL	3,179.09
1% IECE/SECAP	285.12
DEC. TERCERO	2,376.00
DEC. CUARTO	2,376.00
VACACIONES	1,188.00
FOND. RESERVA 8.33%	2,375.05
SUMINISTROS DE OFICINA	213.32
SERVICIOS BÁSICOS	1,020.00
GASTO DEPRE. EQUIPO DE OFICINA	36.00
GASTO DEPRE. MUEBLES Y ENSERES	50.00
GASTO DEPRE. HERRAMIENTAS	1,359.69
GASTOS DE VENTAS PUBLICIDAD	1,300.00
	400.00
UNIFORMES	900.00
UTI. ACUMULADA	12,909.73
15% UTILIDAD ANTES DE IMP	1,936.46
UTIL. ANTES DE I.R.	10,973.27
25% I.R.	2,743.32
UTILIDAD NETA	8,229.95

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 18 podemos observar que el Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa “PRIME INJECTION” presenta el resultado de las operaciones provenientes del uso de los recursos de la empresa en un período determinado, observando una utilidad del 14.39%.

4.10.3. Indicadores financieros

Para el desarrollo de los indicadores se consideró el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2014 los mismos ayudaran a verificar el nivel financiero de la empresa “PRIME INJECTION”.

Tabla 19. Indicadores financieros 2014

SOLVENCIA	ROTACIÓN	APALANCAMIENTO	RENTABILIDAD
Liq=1.01	Rotac. AF= 4.39	P= 16.13%	M.N= 0.14
C.T.N= 427	Rotac. AT= 0,62	I.E= 83.87%	M.P= 0.56
		A.F= 5,20	Ecu. Dupont=0.09

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

El estudio financiero de la empresa “PRIME INJECTION” determinó que posee 1.01 dólares en activo corriente, esto nos demuestra que tiene buena solvencia, lo que quiere decir que por cada dólar que se paga del pasivo circulante sobran 0.1 centavo, la organización para efectuar gastos corrientes o inversiones inmediatas tiene un capital de trabajo de 427 dólares en el año 2010, dentro de sus activos fijos se genera 4.39 dólares en ventas, reflejando una rotación de ventas de 0,62 centavos de dólar. Logrando el 16.13% ingresos para el dueño de la empresa “PRIME INJECTION” mientras que el 83.87% para terceras personas, teniendo en el patrimonio 5.20 dólares para pagar si existiera un cierre en la empresa y el resto es propiedad del dueño, encontrándonos con un buen nivel de apalancamiento.

Podemos observar que por cada dólar de ventas existe 0,14 centavos de dólar de ingreso, lo que quiere decir que debe mejorar el nivel de ventas y mantener o disminuir los gastos, eso a través de un adecuado control de los mismos, logrando una utilidad del 56% lo que indica que irá perfeccionando, finalmente por cada dólar que rota en los activos sean corrientes o fijos con el fin de mejorar la actividad de la empresa “PRIME INJECTION” se obtiene una ganancia de 9% obteniendo un mejor nivel económico.

4.10.4. Ventas

La empresa “PRIME INJECTION” se dedica a brindar el servicio automotriz personalizado con diferentes presentaciones de asistencia técnica y automatizada a todo de vehículo a un precio cómodo y accesible para el cliente que se tiene como perfil.

Tabla 20. Ventas 2014

	AÑO 2014
VENTAS	57,180.00
TOTAL VENTAS	57,180.00

VENTAS (UNIDADES)	AÑO 2014
Limpieza de inyectores	24.00
Chequeo con el escáner del sistema de inyección	36.00
Cambio de un sensor	84.00
ABC y afinamiento del motor del sistema de inyección	48.00
Cambio de bombas de combustible de inyección	36.00
Chequeo de sistema de inyección con el escáner en fallas	60.00
TOTAL VENTAS	840.00

VENTAS (DOLARES)	AÑO 2014
Chequeo con el escáner del sistema de inyección	21,260.00
Cambio de un sensor	2,520.00
ABC y afinamiento del motor del sistema de inyección	12,160.00
Cambio de bombas de combustible de inyección	1,540.00
Chequeo de sistema de inyección con el escáner en fallas	18,800.00
TOTAL VENTAS	57,180.00

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 20 nos muestra las ventas y el precio del servicio por área que se han determinado según la capacidad de la empresa “PRIME INJECTION” en el año 2014, en relación a su competencia.

4.10.5. Presupuesto

Permite dar la oportunidad de invertir dinero en la empresa, permitiendo asegurar al dueño de la organización que al final de un período determinado recibirá las utilidades sobre los recursos que en un inicio los puso a la disposición de este tipo. La investigación se realizó dentro de un escenario económico aproximado a las circunstancias reales en la que se encuentra la empresa “PRIME INJECTION”.

4.10.5.1. Inversión.

La Inversión consiste en el dinero que la empresa “PRIME INJECTION” va a invertir sobre los activos para obtener un rendimiento futuro, así como también los gastos en los cuales va a incurrir la organización. Lo constituyen los Activos Fijos y otros activos que son: Muebles y Enseres, Equipos de oficina, de computación y herramientas.

Tabla 21. Inversión 2014

1.ACTIVOS FIJOS	1,710.00
EQUIPO DE OFICINA	360
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	850.00
MUEBLES Y ENSERES	500.00
2.EQUIPOS	4,235.00
HERRAMIENTAS	4,235.00
TOTAL ACTIVOS	5,945.00

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

Las inversiones fijas se darán inicio con el capital que posee la empresa “PRIME INJECTION”, los mismos que se han venido provisionando por parte del propietario durante un periodo de 7 años, por lo que se ha decidido no realizar ningún tipo de financiamiento bancario; de tal manera que se cubra la inversión del 100%.

4.10.5.2. Depreciaciones de activos fijos

Es la reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo, puede derivarse de tres razones principales: el desgaste debido al uso, el paso del tiempo y la obsolescencia. Los activos fijos con los que va a contar la empresa “PRIME INJECTION” estarán sujetos a los porcentajes de depreciación establecidos por la ley.

Tabla 22. Depreciaciones

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
EQUIPO DE OFICINA	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	283.31	283.31	283.39		
MUEBLES Y ENSERES	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
HERRAMIENTAS	423.50	423.50	423.50	423.50	423.50
TOTAL	792.81	792.81	792.89	509.50	509.50

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 22 indica la depreciación de activos fijos para la empresa “PRIME INJECTION” comprende los porcentajes del 10% para los equipos de oficina, muebles y herramientas, con el 33.33% para el equipo de computación con una proyección para 5 años.

4.10.5.3. Proyección de ventas

Para la proyección de las ventas se consideró la demanda de vehículos del sector contando con el incremento de las ventas, mano de obra, materiales, herramientas, maquinaria y al aumentó de servicio de alineación, balanceo y sistema de inyección electrónico, contando que la capacidad de la empresa “PRIME INJECTION” tiende para 150 vehículos al año, siendo que en el año 2013 se utilizó solo 115 vehículos sobrando una capacidad de 35 autos las mismas que van a ser cubiertas con los nuevos servicios.

Finalmente sus ingresos y gastos de las ventas serán medidos a través de la utilidad anual que se presentará en el Balance de Pérdidas y

Ganancias para garantizar la rentabilidad de la empresa “PRIME INJECTION”.

Tabla 23. Ventas proyectadas

	1	2	3	4	5
	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	15,180.00	15,939.00	16,735.95	17,572.65	18,451.20
TOTAL VENTAS	15,180.00	15,939.00	16,735.95	17,572.65	18,451.20

VENTAS (UNIDADES)	1	2	3	4	5
	2012	2013	2014	2015	2016
DIAGNOSTICO	300.00	315.00	330.75	347.29	364.65
ARREGLOS	192.00	201.60	211.68	222.26	233.37
SISTEMA DE INYECCION	180.00	189.00	198.45	208.37	218.79
TOTAL VENTAS	672.00	705.60	740.88	777.92	816.81

VENTAS (DOLARES)	1	2	3	4	5
	2012	2013	2014	2015	2016
DIAGNOSTICO	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.80	7,293.00
ARREGLOS	2,880.00	3,024.00	3,175.20	3,333.90	3,500.55
SISTEMA DE INYECCION	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,292.95	7,657.65
TOTAL VENTAS	15,180.00	15,939.00	16,735.95	17,572.65	18,451.20

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 23 está proyectado las nuevas ventas por el incremento de 3 servicios para la empresa “PRIME INJECTION” teniendo en el primer año un 6.72%, en el segundo año existe un incremento de vehículos 7.05%, en el tercer año un 7.40%, en el cuarto año de 7.77% y finalmente el quinto año es de 8.16% de automóviles que serán atendidos de acuerdo a la capacidad de organización.

4.10.5.4. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias presenta el resultado de las operaciones provenientes del uso de los recursos de la empresa “PRIME INJECTION” en un período determinado, observando que la utilidad crece con el pasar de los años, este efecto es dado por dos causas; la primera por el incremento del volumen de las ventas y la segunda porque se disminuyen los gastos operativos.

Tabla 24. Estado de pérdidas y ganancias

	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
VENTAS	15,180.00	15,939.00	16,735.95	17,572.65	18,451.20
TOTAL VENTAS	15,180.00	15,939.00	16,735.95	17,572.65	18,451.20
EGRESOS					
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	9,335.53	10,002.25	10,404.70	10,524.74	10,927.65
GASTOS ADMINISTRATIVOS	9,053.49	9,707.39	10,096.83	10,203.63	10,593.08
REMUNERACION UNIFICADA	6,336.00	6,612.24	6,888.00	7,164.24	7,440.00
11,15% APOORTE PATRONAL	706.46	737.26	768.01	798.81	829.56
1% IECE/SECAP	63.36	66.12	68.88	71.64	74.40
FOND. RESERVA 8.33%		550.80	573.77	596.78	619.75
DEC. TERCERO	528.00	551.02	574.00	597.02	620.00
DEC. CUARTO	528.00	275.51	287.00	298.51	310.00
VACACIONES	264.00	275.51	287.00	298.51	310.00
SERVICIOS BÁSICOS	258.36	269.62	280.86	292.12	303.37
GASTO DEPRE. EQUIPO DE OFICINA	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
GASTO DEPRE. EQUIPO DE COMPUTACIÓN	283.31	283.31	283.31		
GASTO DEPRE. MUEBLES Y ENSERES	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
GASTOS DE VENTAS	282.04	294.86	307.87	321.11	334.57
PUBLICIDAD	82.04	86.14	90.45	94.97	99.72
UNIFORMES	200.00	208.72	217.42	226.14	234.85
UTI. ACUMULADA	5,844.48	5,936.76	6,331.26	7,047.91	7,523.55

15% UTILIDAD ANTES DE IMP	876.67	890.51	949.69	1,057.19	1,128.53
UTIL. ANTES DE I.R.	4,967.80	5,046.24	5,381.57	5,990.72	6,395.02
25% I.R.	1,241.95	1,261.56	1,345.39	1,497.68	1,598.75
UTILIDAD NETA	3,725.85	3,784.68	4,036.18	4,493.04	4,796.26

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 24 podemos observar que la empresa “PRIME INJECTION” tendrá las siguientes utilidades con el incremento de tres servicios, teniendo así: para el año 2014 será de 24.54%, para el año 2015 de 23.74%, para el año 2016 de 24.11%, para el año 2017 de 25.56% y finalmente para el año 2018 será de 26%; mostrando un crecimiento económico para cada año.

4.10.5.5. Flujo de caja

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa, permitiendo evaluar el tipo de Inversión que se está realizando, es una parte fundamental en el desarrollo de la organización, en el cual se puede observar el comportamiento del movimiento de entradas y salidas.

Tabla 25. Flujo de caja

ENTRADAS	0	1	2	3	4	5
VENTAS		15,180.0 0	15,939.0 0	16,735.9 5	17,572.6 5	18,451.2 0
CAPITAL PROPIO	- 6,567.13					
TOTAL ENTRADAS	- 6,567.13	15,180.0 0	15,939.0 0	16,735.9 5	17,572.6 5	18,451.2 0
SALIDAS						
Remuneración unificada		6,336.00	6,612.24	6,888.00	7,164.24	7,440.00
11,15% aporte patronal		706.46	737.26	768.01	798.81	829.56
1% iecse/secap		63.36	66.12	68.88	71.64	74.40
Fond. Reserva 8.33%		550.80	573.77	596.78	619.75	642.94
Dec. Tercero		528.00	551.02	574.00	597.02	620.00
Dec. Cuarto		528.00	275.51	287.00	298.51	310.00
Vacaciones		264.00	275.51	287.00	298.51	310.00
Servicios básicos		258.36	269.62	280.86	292.12	303.37
Gasto depre. Equipo de oficina		36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
Gasto depre. Equipo de computación		283.31	283.31	283.31		
Gasto depre. Muebles y enseres		50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Publicidad		82.04	86.14	90.45	94.97	99.72
Uniformes		200.00	208.72	217.42	226.14	234.85
15% utilidad antes de imp		876.67	890.51	949.69	1,057.19	1,128.53
25% i.r.		1,241.95	1,261.56	1,345.39	1,497.68	1,598.75
Total salidas		12,004.9 5	12,177.2 9	12,722.7 8	13,102.5 8	13,678.1 3
Entradas-salidas		3,175.05	3,761.71	4,013.17	4,470.07	4,773.07
Depreciaciones		369.31	369.31	369.31	369.31	369.31
Flujo neto de caja	- 6,567.13	3,544.36	4,131.02	4,382.47	4,839.38	5,142.38

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

En la tabla 25 se establece que el movimiento de Entradas y Salidas para obtener el Flujo neto de caja de la empresa "PRIME INJECTION" se determina así: en el flujo cero es negativo debido a la Inversión que se realizará, en el primer año será de 23.34%%, en el segundo año será de 25.91%%, en el tercer año será de 26.18%%, en el cuarto año será de 27.53%% y finalmente por el quinto año será de 27.87%.

4.10.6. Evaluación financiera

Permite analizar la rentabilidad y la viabilidad de la empresa, ya que en el instante de invertir un capital se espera obtener ganancias económicas a lo largo de los años.

Para evaluar los ingresos de la organización se cuenta con una gran herramienta la cual la utilizará para la toma de decisiones por parte del área financiera, anticipando el futuro y problemas en el largo plazo.

4.10.6.1 Análisis de la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIR)

Constituye un método de descuento muy utilizado para evaluar inversiones, se define como la tasa de descuento que hace que el valor actual neto sea cero es decir que el valor presente de las entradas de efectivo será exactamente igual a la inversión inicial neta realizada. La Tasa Interna de Retorno representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido.

Tabla 26. Tasa interna de retorno (TIR)

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE FONDOS NETOS	-5945	3544.35781	4131.01631	4382.47006	4839.37763	5142.37813
TIR	62.14%					

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

Como se puede observar en la tabla 26 la Tasa Interna de Retorno es superior, lo que considera viable, el 62.14% representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital.

4.10.6.2 Análisis del Valor Actual Neto

La técnica del Valor Presente Neto es la que se utiliza con mayor frecuencia para tomar decisiones de invertir, se tiene que comparar valores monetarios en el tiempo, es decir, se requiere medir cambios entre gastos e ingresos actuales.

Tabla 27. VAN

AÑOS	FLUJO NETO
0	-5,945.00
1	3544.36
2	4131.02
3	4382.47
4	4839.38
5	5142.38
(VAN)	16,094.60

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

Considerando que el valor actual neto para “PRIME INJECTION” es mayor que cero, la inversión es recomendable, además cabe mencionar que mientras más alejado esté de cero es mejor, en este caso el VAN es igual a 16,094.60; al ser mayor que uno significa que es viable.

4.11.3 Análisis del período real de recuperación de la inversión

El plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial basándose en flujos que genera en cada período de su vida útil.

Tabla 28. Periodo Real de Recuperación de la Inversión

Años	Flujo operacional	Sumatoria flujo neto
	Descontado	
0	-5945.00	
1	3544.36	3,544.36
2	4131.02	7,675.37
3	4382.47	12,057.84
4	4839.38	16,897.22
5	5142.38	22,039.60

Fuente: Autor

Elaborado por: Jorge Logroño

La empresa “PRIME INJECTION” tendrá un PRR < 5 años, lo que significa que es viable, los 1,25 años es el tiempo que tardará exactamente en ser recuperada la inversión inicial. Dicho de otra manera la inversión se recuperará hasta el segundo año.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones

Con la investigación elaborada en todos los capítulos analizados se consiguió concebir un panorama real y práctico acerca del servicio automotriz de la empresa “PRIME INJECTION”, así mismo las respectivas problemáticas de este sector industrial frente a grandes competidores de la misma manera se alcanzó una perspectiva de consolidación en el mercado para incrementar las ventas y elevar el nivel de utilidad en la organización que se llevará a cabo con la implementación del Balanced Scorecard.

El estudio de los factores macro económicos fue indispensable para apreciar el entorno en el que se desenvuelve la empresa “PRIME INJECTION” ya que influyen de manera importante en la conducción del crecimiento automotriz , para esto se llegó a concluir que ha existido un crecimiento del PIB dentro de la actividad económica del sector automotor, con una tasa de variación para el año 2010 del 2%, en comparación a otros años, en cuanto a lo que se refiere a la fabricación de vehículos, carrocerías, autopartes y la comercialización de autos, obteniendo en el año 2011 un crecimiento apreciable del 4.10%, determinando viable la aplicación del Balanced Scorecard mediante estos indicadores.

La ventaja competitiva de “PRIME INJECTION” se basa en la flexibilidad y rapidez de respuesta de los procesos hacia nuestros clientes potenciales. Procesos y precios flexibles con un hincapié en lo que es capacidad operativa, tiempos de respuesta y entrega inmediata con una personalización en el servicio con el fin ser competitivo en el menor tiempo posible.

Con el análisis de Michael Porter se pudo determinar las diferentes consecuencias de rentabilidad a largo plazo en un mercado competitivo como es el sector automotriz, es por ello que la empresa “PRIME INJECTION” dispone de una capacidad amplia para el mantenimiento y reparación del vehículo utilizando tecnología, materiales, proveedores y operarios calificados, con precios competitivos, al fin de ofrecer un servicio garantizado en atención al cliente y entrega inmediata del vehículo.

Para el cliente de la empresa “PRIME INJECTION” el vehículo en la actualidad es una necesidad no es un lujo, sobre todo en Guayaquil que lo usan como herramienta de trabajo, es indispensable expandir más servicios, por ésta razón la organización va a aumentar el servicio de alineación, balanceo y sistema de inyección electrónico, con el fin de satisfacer las necesidades del usuario, estructurando así la propuesta de un mecanismo que viabilice la aplicación del Balanced Scorecard, ya que permitirá alinear el comportamiento de los miembros de la organización e incrementar su rentabilidad a corto plazo.

La viabilidad de invertir en el incremento de tres servicios en la empresa “PRIME INJECTION” se llegó a determinar una utilidad del 24.54%, siendo rentable su implantación en el mercado con un TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) del 62.14%, recuperando su inversión en un año, validando de esta manera la hipótesis planteada en el plan de tesis donde se manifestó la contribución al progreso en la participación de mercado y a favorecer a la gestión administrativa y financiera para garantizar la futura toma de decisiones a través del Balanced Scorecard.

La implementación estructural del mecanismo del Balanced Scorecard, determinó que la empresa “PRIME INJECTION”, tendrá un mejor control de sus procesos, donde cada responsable de los indicadores hará

que responda por su desempeño en el proceso o en su labor como tal, con el fin de establecer una mejora continua a través de acciones correctivas y preventivas las cuáles darán mayor rentabilidad en el sector.

5.2. Recomendaciones

Es de vital importancia que la empresa expanda su servicio a todo el sector de norte, permitiendo obtener mayores ganancias e invertir en activos fijos, con lo cual ayudará a captar más clientes, para esto se desarrollará como estrategia perfeccionar la organización con tecnología e infraestructura, para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece “PRIME INJECTION” y también saber lo que desean.

Para que “PRIME INJECTION” sea rentable y competitiva se recomienda fomentar la capacitación técnica a los operarios semestralmente en las áreas de trabajo, abarcando los siguientes temas: sistema de inyección.

Los empleados deben estar convencidos con la propuesta del mecanismo que viabilice la aplicación del Balanced Scorecard ya que va a generar la comunicación entre las distintas áreas de la organización de esta manera se podrá cumplir con la visión, misión, y los objetivos planteados, por lo cual la empresa contará con el método de respuesta rápida, el cual consistirá en realizar reuniones diarias en el lapso de veinte minutos, en este tiempo se analizará los resultados obtenidos del día anterior de trabajo, verificando el cumplimiento de la política de la empresa caso contrario en que no se cumpliera está, se utilizarán herramientas como son “causa – efecto, espina de pescado” para solución de problemas las cuales deben ser documentadas.

Se recomienda aplicar la propuesta del Balanced Scorecard ya que ayudará a alimentar los indicadores financieros y no financieros constantemente, a fin de que la alta dirección tenga la información diaria de lo que sucede en la empresa "PRIME INJECTION" tomando decisiones y acciones correctivas y preventivas en función de hechos en base a los ingresos obtenidos diariamente.

BIBLIOGRAFIA

BERNAL, Cesar Augusto. "Metodología de la Investigación"; Segunda edición; Bogotá D.C 2005

BOLETÍN DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, AÑO 2011.

DÁVILA, Andrés."El Cuadro de Mando Integral",2005 Barcelona.

DICCIONARIO DE MARKETING; Bernardo. RABASSA ASENJO; MaR. GARCÍA TOUS; Tercera Edición.

DIRECCIÓN DE MARKETING; Kotler, Philip, Kevin, Lane; duodécima; PEARSON EDUCACIÓN; México 2006

ENCICLOPEDIA SALVAL DEL AUTOMÓVIL. Tomo 8, Ediciones Pamplona.

ESTADÍSTICAS DEL SECTOR PRODUCTIVO DEL ECUADOR.- LIBRO N º 4 del Instituto de Estadísticas y Censos.

ILUSTRE MUNICIPIO DE GUAYAQUIL.

ISO 9001:2000, "Sistema de Gestión de la Calidad", Requisitos.

ISO 14001:2004, "Sistema de Gestión Ambiental". Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo.

KAPLTAN y Norton."Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)", 2007, Tercera edición; Barcelona.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David. "Having trouble with your Strategy? Then Map it". En: Harvard Business Review. September- October 2000.

PÁGINAS DE INTERNET

<http://www.infogamma.blogspot.com>

<http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/bscimal.doc>

http://www.cema.edu.ar/~falco/BSC_congr_rrhh07_v01.ppt

http://www.cincodias.com/articulo/economia/desempleo-mundial-bajara-2011-61/20110125cdscdseco_11/

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/160.htm>

www.inalde.edu.co