

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

“ESTRUCTURACIÓN DE UN MECANISMO QUE VIABILICE LA
APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA
“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” UBICADO EN EL VALLE DE
LOS CHILLOS SECTOR SANGOLQUI”

AUTORA: LUGMAÑA SANDOVALIN DORIS CARINA

**DIRECTOR DE TESIS
ECO. NICOLÁS COLLAGUAZO SUQUILLO**

QUITO, Diciembre del 2011

DECLARACIÓN

Yo, DORIS CARINA LUGMAÑA SANDOVALIN, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondiente a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normatividad Institucional vigente.

Quito, Diciembre del 2011

Doris Carina Lugmaña Sandovalin

CERTIFICACIÓN

Certifico que el siguiente trabajo fue desarrollado por Doris Carina Lugmaña Sandovalín, bajo mi supervisión.

Eco. Nicolás Collaguazo Suquillo
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Expreso mi amor y gratitud a Dios, por darme la vida, fuerzas y dedicación en mis estudios, por concederme una familia muy unida que con su carisma han inculcado cariñosamente en mí, la responsabilidad, respeto, obediencia y valores fundamentales para lograr mis metas y sueños exitosamente.

Particularmente agradezco a mis padres, Fernando Lugmaña y Paulina Sandovalín, por hacer tuyas mis necesidades y apoyarme en todos mis propósitos y aspiraciones.

A mis hermanos, tíos/as que estuvieron día a día dándome ánimo y fuerza para llegar a culminar un escalón más de mi vida.

A todos los docentes que brindaron su tiempo y conocimiento para llegar a formar mi desarrollo académico.

A ti Roberto por la comprensión, apoyo incondicional en esos momentos difíciles y por mantenerte junto a mí en este éxito obtenido.

A mi director de Tesis Eco. Nicolás Collaguazo, quien me ofreció todas sus nociones para realizar esta investigación.

Dorís

DEDICATORIA

El presente trabajo se los dedico con toda mi gratitud y cariño a mis padres, hermanos, tíos y en especial a la memoria de mi tío Vicente un hombre ejemplar que siempre estuvo a mi lado y deseaba con tanta ilusión este triunfo alcanzado.

Que confiando íntegramente en mí me dieron su absoluto y constante apoyo, para seguir adelante en mis estudios y alcanzar mis objetivos.

Doris

RESUMEN EJECUTIVO

En el desarrollo de éste proyecto se ha considerado como sujeto de Investigación a “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, ésta empresa cuenta con cuatro áreas siendo Mecánica, Enderezada, Pintura y Electricidad; dedicándose a la reparación y mantenimiento del vehículo, actividad que la viene realizando desde el año 1990.

Su apertura fue con el propósito de proporcionar servicio automotriz personalizado con asesoría técnica, sin embargo esta acción no ha sido suficiente para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” asume otro rol que es aumentar el servicio de alineación, balanceo y sistema de inyección electrónico, tratando de proporcionar un servicio completo para su clientela que se ha focalizado en el sector del Valle de los Chillos sector Sangolqui.

El gran auge de la tecnología actualmente permite a las empresas un desarrollo más amplio y en un tiempo muy corto, por esta razón los proveedores que se dedican a proveer 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” dispone de proveedores confiables y ágiles.

Para permanecer en el mercado es primordial retener a los clientes satisfaciendo sus expectativas ya que son la base fundamental de permanencia en el mercado automotriz, 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.

En el mecanismo se establece una estructura organizacional donde se plasma los elementos básicos que debe existir en una organización como son: visión, misión, valores, Objetivo General y Objetivos Específicos.

Para que se pueda cumplir con los objetivos es necesario la formulación de estrategias que señalen como llegar a ellos y a la vez respaldar estos mediante políticas que son directrices que marcan cada una de las estrategias de la empresa, de aquí se establece el Balanced Scorecard porque resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la empresa y el cumplimiento de los objetivos.

La estructuración que viabilice la propuesta de aplicación del **BALANCED SCORECARD** para la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

Se analiza la viabilidad financiera considerando el Balance de Pérdidas y Ganancias donde muestra una utilidad del 14.39% en el año base; también se tiene una TIR del 62,14% que señala la viabilidad de este proyecto, para lo cual se consideró el incremento de tres servicios: Alineación, Balanceo y Sistemas de inyección eléctrico con el fin de utilizar los recursos económicos, humanos y tecnológicos que posee la empresa. En función a la Investigación que es más que la interpretación final en el cual permitirán validar el trabajo propuesto tenemos las conclusiones y recomendaciones.

Una vez realizado todo éste análisis se recomienda a la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” la propuesta de este mecanismo que viabilice la aplicación del Balanced Scorecard, dado que no requiere de mayor inversión, proporcionando gran ayuda administrativa y operativa sobre todo podría disponer de una organización solida y permanente en el mercado automotriz en el Valle de los Chillos sector Sangolquí.

ÍNDICE

CONTENIDO

PAG.

Carátula.....	I
Declaración.....	II
Certificación.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Resumen Ejecutivo.....	VI
Índice de Cuadros.....	XVI
Índice de Gráficos.....	XIX
Índice de Flujo gramas.....	XXI
Índice de Anexos.....	XXI

CAPITULO I

DISEÑO PLAN DE TESIS

1. DECLARACIÓN DEL TEMA

1.1 Tema.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	1
1.3 PROGNOSIS.....	2
1.4 INTENCIÓN.....	2
1.5 DELIMITACIÓN	
1.5.1 Espacial.....	3
1.5.2 Temporal.....	3
1.6 OBJETIVOS	
1.6 Objetivo General.....	3
1.6.2 Objetivo Específicos.....	4

1.7 JUSTIFICACIÓN	4
1.8 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
1.8.1 Marco Teórico.....	5
1.8.1.1 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	5
1.8.1.2 Integración, balanceo y estrategia.....	7
1.8.1.3 Características del cuadro de mando.....	8
1.8.1.4 Tipos de cuadro de mando.....	8
1.8.2 Marco Conceptual	
1.8.2.1 Balanced Scorecard.....	9
1.8.2.2 Elaboración del Cuadro de Mando.....	9
1.8.2.3 Mercado.....	9
1.8.2.4 Segmento de mercado.....	10
1.8.2.5 Pymes.....	10
1.8.2.6 Posicionamiento.....	10
1.9 HIPÓTESIS	10
1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	
1.2.1 Metodología.....	11
1.2.2 Técnicas.....	11
1.2.2.1 Inductivo.....	11
1.2.2.2 Deductivo.....	12

CAPITULO II

LA EMPRESA AUTOMOTRIZ

2.1 ANÁLISIS MACRO AMBIENTE

2.1.1 Aspecto Económico.....	13
2.1.1.1 PIB.....	13
2.1.1.2 Participación del sector automotriz en el PIB.....	16
2.1.1.3 Balanza Comercial.....	18

2.1.1.4 Inflación.....	19
2.2 ASPECTO SOCIAL	
2.2.1 Empleo.....	22
2.2.2 Empleo generado por el sector automotriz.....	24
2.2.3 Pobreza.....	26
2.2. Migración.....	26
2.3 ASPECTO LEGAL	
2.3.1 Organismos de apoyo al sector automotor.....	27
2.3.2 Requisitos Municipales.....	28
2.3.3 Leyes tributarias.....	29
2.3.4Junta Nacional de Defensa del Artesano.....	29
2.4 ASPECTO TECNOLÓGICO.....	30
2.5 ASPECTO AMBIENTAL.....	29
2.6 ANÁLISIS MESO AMBIENTE	
2.6.1 Los competidores.....	35
2.6.2 Los proveedores.....	36
2.6.3 Los clientes.....	37
2.6.4 Análisis Porter.....	38
2.6.5Ubicación.....	41

CAPITULO III

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

3.1 EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR.....	44
3.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	46
3.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN UNIVERSO	
3.3.1 Fórmula para la aplicación de encuestas.....	47
3.3.2 Elaboración de la encuesta.....	49
3.3.3 Aplicación de la encuesta.....	49
3.3.4Validacion de la información obtenida.....	50

3.3.5 Tabulación de la información.....	50
3.4 ANÁLISIS MICROAMBIENTE	
3.4.1 Análisis interno de la organización.....	51
3.4.2 Estructura Orgánica de la empresa.....	52
3.4.3 Áreas y niveles organizacionales de la empresa.....	53
3.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO	
3.5.1 Análisis del mercado.....	57
3.5.1.1 Proveedores.....	59
3.5.1.2 Los clientes.....	60
3.6 ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO	
3.6.1 Formulación de estrategias.....	61
3.6.1.1 Estrategias Genéricas.....	62
3.6.2 Estrategias de servicio.....	62
3.6.2.1 Calidad.....	63
3.6.2.2 Innovación.....	63
3.6.2.3 Marca.....	64
3.6.3 Estrategia de precio.....	64
3.6.4 Estrategia de publicidad.....	67
3.6.5 Estrategia de políticas.....	67
3.6.5.1 Política de recursos humanos.....	68
3.6.5.2 Estimación de los Recursos.....	70
3.6.5.3 Política publicitaria.....	72
3.7 ANÁLISIS FODA	72
3.8 ANÁLISIS DEL BALANCED SCORECARD	
3.8.1 Definición.....	74
3.9 BALANCED ENTRE EL DISEÑO Y LA EJECUCIÓN	
3.9.1 El Círculo de Deming.....	79
3.9.1.1 Planear.....	79
3.9.1.2 Hacer.....	80
3.9.1.3 Revisar.....	80

3.9.1.4 Actuar	80
3.10 FUERZAS DEL ENTORNO	81
3.11 ENLACE CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	
3.11.1 Perspectiva Financiera.....	83
3.11.2 Perspectiva del Cliente.....	83
3.11.3 Perspectiva del Proceso Interno.....	84
3.11.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	84

CAPITULO IV

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

4.1 DATOS DE LA EMPRESA	86
4.2 DESAGREGACIÓN EMPRESARIAL	
4.2.1 Área Administrativa.....	88
4.2.2 Área Financiera.....	88
4.2.3 Área Operativa.....	89
4.3. PRIORIZAR INICIATIVAS Y RECURSOS PARA GARANTIZAR IMPACTO EN LA ESTRATEGIA	
4.3.1 Estructurar un mecanismo y un proceso de medición.....	91
4.3.2 Desplegar la Estrategia y alinearla.....	94
4.3.3 Administrar el cambio para garantizar el impacto.....	94
4.3.4 Causas de enfermedades típicas en las empresas	96
4.4 REGISTRO DE SELECCIÓN	96
4.5 CALIDAD DE DISEÑO Y RAPIDEZ DE EJECUCIÓN	99

4.6 ENFOQUE ESTRATÉGICO	
4.6.1 Adecuado Balance.....	100
4.6.2 Necesidades fundamentales de los Stakeholders.....	104
4.6.3 Análisis del entorno para la planificación	105
4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
4.7.1 Definición de la misión.....	107
4.7.2 Misión	108
4.7.3 Visión.....	109
4.7.4 Valores de la empresa.....	109
4.7.4.1 Responsabilidad con nuestros clientes.....	110
4.7.4.2 Liderazgo.....	111
4.7.4.3 Excelencia del Servicio.....	111
4.7.4.4 Trabajo en equipo.....	111
4.7.4.5 Productividad	111
4.7.5 OBJETIVOS	
4.7.5.1 Objetivo General.....	112
4.7.5.2 Objetivos Específicos.....	112
4.8 ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS PARA LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”	
4.8.1 Esquema de medición del desempeño.....	117
4.8.2 Resultados a través de la relación causa-efecto.....	118
4.8.3 Políticas.....	120
4.8.3.1 Política de desarrollo.....	120
4.8.3.2 Políticas del área de servicio automotriz.....	121
4.9 MAPAS ESTRATÉGICOS	
4.9.1 Perspectiva Financiera.....	122
4.9.2 Perspectiva del cliente.....	122
4.9.3 Perspectiva Procesos Internos.....	122
4.9.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	123

4.9.5	Indicadores de la línea base del Cuadro del Mando.....	124
4.10 ESTUDIO FINANCIERO		
4.10.1	Balance General.....	129
4.10.2	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	131
4.10.3	Indicadores Financieros.....	132
4.10.4	Ventas.....	133
4.10.5 PRESUPUESTO		
4.10.5.1	Inversión.....	135
4.10.5.2	Depreciación de activos fijos.....	136
4.10.5.3	Proyección de ventas.....	137
4.10.5.4	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	139
4.10.5.5	Flujo de caja.....	140
4.10.6 EVALUACIÓN FINANCIERA		
4.10.6.1	Análisis de la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIR).....	142
4.10.6.2	Análisis del Valor Actual Neto.....	143
4.10.6.3	Análisis del período real de recuperación de la inversión.....	143
 CAPITULO V		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1	CONCLUSIONES	145
5.2	RECOMENDACIONES	148
 BIBLIOGRAFIA		
ANEXOS		
		150
		152

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Variación porcentual del PIB.....	14
Cuadro N° 2: Participación Sector Automotor en el PIB.....	17
Cuadro N° 3: Inflación en el periodo 2007- 2011.....	20
Cuadro N° 4: Rama de actividad.....	23
Cuadro N° 5: Empleo del sector Automotriz en el Ecuador	25
Cuadro N° 6: Datos de fórmula “encuestas”.....	48
Cuadro N° 7: Estructura organizacional	55
Cuadro N° 8: Lista de proveedores	60
Cuadro N° 9: Costos por servicio de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.....	65
Cuadro N° 10: Primer objetivo estratégico.....	70
Cuadro N° 11: Segundo objetivo estratégico	71
Cuadro N° 12: Tercer objetivo estratégico	71
Cuadro N° 13: Matriz FODA.....	73
Cuadro N° 14: Perspectiva del Balanced Scorecard.....	76
Cuadro N° 15: Ubicación de los equipos y herramientas.....	87
Cuadro N° 16: Influencia	102
Cuadro N° 17: Necesidades a cumplir en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.....	104

Cuadro N° 18: Escenarios de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”	105
Cuadro N° 19: Matriz axiológica para identificar los valores de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”	110
Cuadro N° 20: Desarrollo del primer objetivo estratégico	112
Cuadro N° 21: Desarrollo del segundo objetivo estratégico	113
Cuadro N° 22: Desarrollo del tercer objetivo estratégico	114
Cuadro N° 23 : Estrategias para la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”	116
Cuadro N° 24: Esquema de medición.....	117
Cuadro N° 25: Valor agregado en control de calidad	118
Cuadro N° 26 : Valor agregado en control en inventarios	119
Cuadro N° 27: Valor agregado en control en cliente	120
Cuadro N° 28 : Las cuatro perspectivas a ejecutar en “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”	123
Cuadro N°29: Cuadro de mando integral de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”	128
Cuadro N° 30: Balance General.....	130
Cuadro N° 31: Estado de Pérdidas y Ganancias 2010	131
Cuadro N° 32: Indicadores Financieros.....	132
Cuadro N° 33: Ventas 2010.....	133
Cuadro N° 34: Inversión 2011.....	136

Cuadro N° 35: Depreciaciones.....	137
Cuadro N° 36: Ventas Proyectadas.....	138
Cuadro N° 37: Estado de Pérdidas y Ganancia.....	139
Cuadro N° 38: Flujo de caja.....	141
Cuadro N° 39: Tasa Interna de Retorno.....	143
Cuadro N° 40: Análisis del Valor Actual Neto.....	143
Cuadro N° 41: Periodo real de recuperación de la Inversión.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Perspectivas del BALANCED SCORECARD.....	7
Gráfico N° 2: Variación del PIB 2005-1010.....	15
Gráfico N° 3: Inflación 2007-2011.....	21
Gráfico N° 4: Rama de Actividad de los habitantes de Sangolquí.....	24
Gráfico N° 5: Manejo Ambiental en la empresa Automotriz.....	32
Gráfico N° 6: Las 5 Fuerzas de Porter.....	39
Gráfico N° 7: Ubicación.....	42
Gráfico N° 8: Croquis.....	43
Gráfico N° 9: Organigrama estructural actual de “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.....	53
Gráfico N° 10: Estructura organizacional (funcional).....	54
Gráfico N° 11: Mantenimiento del vehículo en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.....	58
Gráfico N° 12: Políticas de Recursos Humanos.....	68
Gráfico N° 13: Los recursos necesarios para la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.....	69
Gráfico N° 14: Causa –Efecto.....	77
Gráfico N° 15: Mapa estratégico.....	78
Gráfico N° 16: Círculo de Deming.....	79
Gráfico N° 17: Fuerzas del entorno de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.....	81
Gráfico N° 18: Organigrama estructural de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.....	89
Gráfico N° 19: Organigrama estructural de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.....	90
Gráfico N° 20: Ficha de especificación del cargo.....	98
Gráfico N° 21: Adecuado Balance.....	101
Gráfico N° 22: Estrategias.....	103

Gráfico N° 23: Mapa estratégico de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”	106
Gráfico N° 24: Plan estratégico.....	115
Gráfico N° 25: Información financiera.....	129

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujo N° 1: Flujo del proceso del mantenimiento del vehículo.....	33
Flujo N° 2: Sistema de trabajo de mantenimiento y reparación automotriz.....	34
Flujo N° 3: Registro de selección de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”	97
Flujo N° 4: Política estratégica.....	100

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Partes, y equipos utilizados para el mantenimiento del vehículo.....	153
ANEXO B: Riesgos y medidas preventivas.....	159
ANEXO C: Diseño de la encuesta.....	169
ANEXO D: Tabulación de la encuesta.....	172
ANEXO E: Inventario de herramientas, materiales y equipos.....	176

CAPITULO I

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA

“ESTRUCTURACIÓN DE UN MECANISMO QUE VIABILICE LA APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” UBICADO EN EL VALLE DE LOS CHILLOS SECTOR SANGOLQUI”

1.2 - ANTECEDENTES

La creación de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” empezó en el año 1990 por iniciativa del Sr. Fernando Lugmaña; 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 sin soportes, por ello la empresa podrá mantenerse estable pero no por mucho tiempo; ya que las leyes y reglas en el Ecuador van avanzando por ello “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ve preciso buscar ayuda profesional para mantenerse en el mercado, aprovechando las oportunidades que actualmente se le muestran.

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” se encuentra ubicado en la Av. Abdón Calderón - 273 y Olmedo la misma que se dedica a brindar servicios de Mantenimiento de Motores a Inyección Eléctrica, Embragues Enderezada, Pintura y Electricidad Automotriz actualmente tiene una amplia gama de clientes que lo visitan una vez al mes ya que la empresa cuenta con Artesanos altamente calificados que brindan un servicio de calidad satisfaciendo la demanda de la población del Valle de los Chillos.

Por lo antes expuesto es necesario estructurar un mecanismo para que “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

1.3 PROGNOSIS

Sin que esto implique que en la actualidad se esté actuando de forma adecuada, se puede advertir que existen muchas falencias a nivel administrativo, espacios mal utilizados, hay reinversión de mercadería pero no hay inversión en tecnología lo cual podría provocar una crisis institucional.

Por tales razones creemos que es necesario desarrollar una estructuración del mecanismo para la aplicación de Balanced Scorecard en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” caso contrario de mantenerse en la situación actual por mucho tiempo, podría llegar a quebrar. “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” se encuentra en un momento en el cual es oportuno tomar los correctivos necesarios.

1.4 INTENCIÓN

Con el presente proyecto se pretende estructurar un modelo de gestión que permita expandir con eficacia y eficiencia y a la vez ser más competitivo en el mercado, el mismo que a futuro brinde soluciones a los problemas administrativos y ofrezca una visión más clara del grupo objetivo al cual deben dirigirse y cómo hacerlo.

Sin embargo sólo los que consiguen renovarse continuamente y satisfacer las necesidades del cliente, son quienes logran permanecer en el mercado ya que la amplia diversificación hace que las ofertas sean cada vez más originales.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 ESPACIAL

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos sector Sangolqui, la realización de la presente investigación va a tener lugar externo e interno de la empresa.

1.5.2 TEMPORAL

El periodo establecido para el estudio está comprendido entre la creación de la empresa hasta la fecha, ya que el problema surge desde sus inicios. Es por ello que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” pretende brindar al cliente un servicio personalizado ya que está enfocado a usuarios que justen de un precio accesible y de calidad.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

- Estructurar un mecanismo que Garantice la Aplicación del Balanced Scorecard en “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ubicada en el Valle de los Chillos sector Sangolqui, para que sirva de guía en la toma de decisiones administrativas y financieras.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las características y las condiciones del entorno de “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” para determinar su ámbito de acción.

- Determinar la perspectiva de aplicación del Balanced Scorecard en “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” con el propósito de ofrecer un servicio de calidad.
- Operativizar los principios de Balanced Scorecard para alcanzar las iniciativas necesarias de “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” y posicionarse como una empresa competitiva.

1.7 JUSTIFICACIÓN

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, ya que se establece la necesidad de aplicar un mecanismo que ayude a mejorar el proceso y servicio permitiendo mantenerse dentro de un mercado altamente competitivo.

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

Una manera de publicitar el funcionamiento será mediante la publicación trimestral en las revistas de la ciudad, específicamente los sábados y domingos, en la que se detallara la programación de servicios y la variedad de los mismos así como también la exclusividad.

1.8 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.8.1 MARCO TEÓRICO

Partiendo de lo general el BALANCED SCORECARD permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes. 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.

1.8.1.1 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un 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.

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.

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).

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.

Perspectiva de formación y crecimiento.

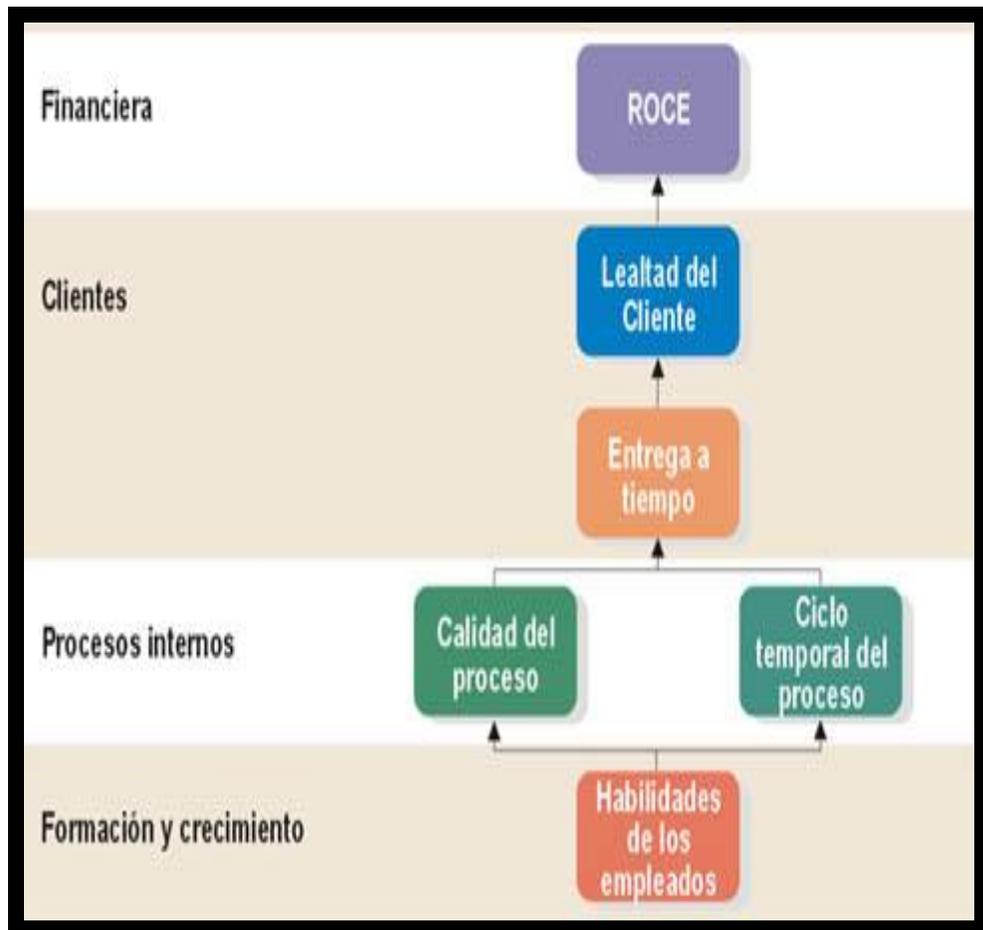
Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo.

Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas:

- Personas
- Sistemas
- Clima Organizacional.

GRÁFICO N° 1

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: www.wikipedia.org

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

1.8.1.2 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 los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

1.8.1.3 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.

1.8.1.4 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.

1.8.2 MARCO CONCEPTUAL

1.8.2.1 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo, que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

1.8.2.2 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.

1.8.2.3 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.

1.8.2.4 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.

1.8.2.5 PYMES

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

1.8.2.6 POSICIONAMIENTO

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

1.9 HIPÓTESIS

La estructuración de un mecanismo va a garantizar la Aplicación del Balanced Scorecard en “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ubicada en el Valle de los Chillos

sector Sangolqui, 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.

1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.2.1 METODOLOGÍA

Para llegar a cumplir con los objetivos formulados, la investigación se realizara por medio de un diseño de tipo descriptivo con el que se pretende detallar característica, estimar relaciones y efectos sobre la evolución de la empresa. Los datos serán obtenidos a través de fuentes de información primaria y secundaria tanto interna como externa.

1.2.2 TÉCNICAS

Las técnicas necesarias para realizar el levantamiento de información serán las siguientes:

- Entrevista
- Observación directa
- Encuesta

1.2.2.1 Inductivo

Se aprovechara este método para extraer conclusiones generadas como consecuencia de la observación a los hechos individuales, aplicando entrevistas técnicamente estructuradas a un grupo objetivo.

1.2.2.2 Deductivo

Utilizare este método para identificar el uso adecuado de las estrategias a seguir, también permitirá tomar referencias del servicio al cliente para poder identificar las dificultades que tiene la misma.

CAPITULO II

LA EMPRESA AUTOMOTRIZ

2.1 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.

2.1.1 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.

2.1.1.1 PIB

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, normalmente un año. (Valor agregado final) desde la agricultura hasta las empresas radicadas en el territorio nacional. Los servicios se miden a precios de venta.¹

En el cuadro N° 1 se distingue cual ha sido la variación porcentual del PIB total del Ecuador en los años que comprende el periodo 2005 – 2010. Como se puede observar en la grafica, el Ecuador ha sostenido cambios pronunciados en el PIB en los últimos 5

¹ «http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto

años notándose un despunte en el año 2008, luego sufriendo bajas en el transcurso de los siguientes años debido a los desastres naturales que sufrió sobretodo en la costa ecuatoriana por tal razón no ha podido consolidar un PIB estable hasta llegar al año 2008 con un relieve que alcanza al 5,52%, pero sin embargo. En el año 2010 sufrió otra variación en el que muestra una inclinación situándose en el 3.58%.

Este análisis ayuda a la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” a proveer si existe incremento de precios el cual podría afectar en el servicio automotriz en base a la demanda del mercado.

CUADRO N° 1

Variación porcentual del PIB periodo 2005 – 2010

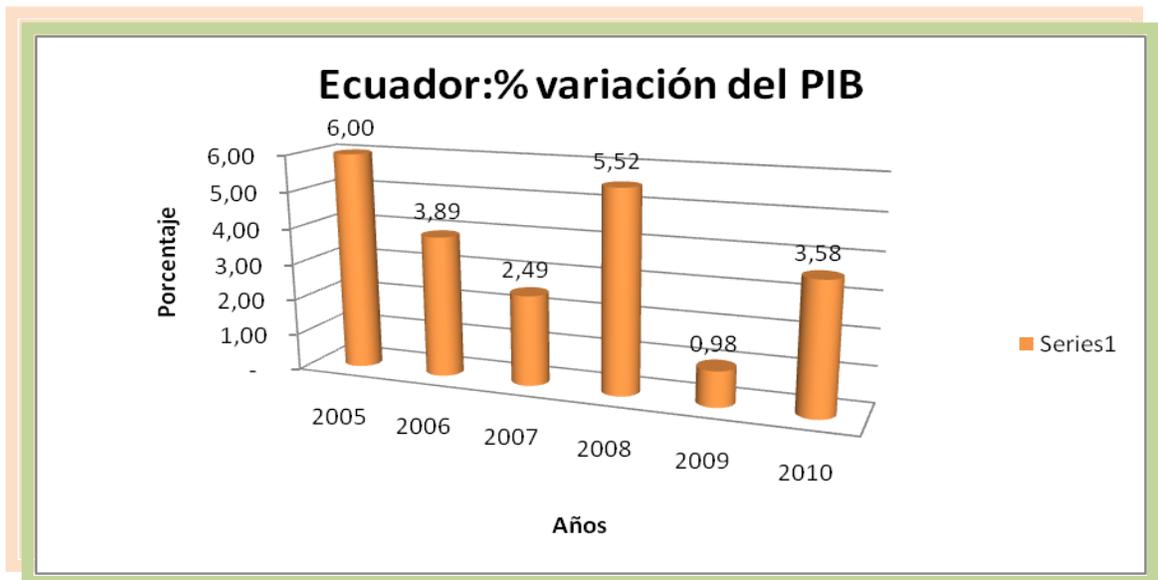
AÑOS	%VARIACION PORCENTUAL ANUAL
2005	6%
2006	3,89%
2007	2,49%
2008	5,52%
2009	0,98%
2010	3,58%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

GRÁFICO N° 2

VARIACIÓN DEL PIB 2005-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Gracias al elevado precio registrado en los mercados mundiales, el petróleo se consolidó como la principal fuente de recursos para el país, incluso incrementando su importancia relativa dentro de la economía respecto a años anteriores. Actualmente el Ecuador se ve afectado por problemas externos, como: escasa apertura de mercado (importaciones mayores que las exportaciones), crisis externa; que a futuro nos puede llevar a un estancamiento económico.

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

2.1.1.2 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 se ha incrementado gradualmente desde el año 1992, en que se ubicó en 0.99% hasta el año 1998, en que alcanzó al 1.06% del PIB. Y a partir del año 1999 hasta el año 2000, reflejó decrementos ya que se ubicó en 0.79 y 2% respectivamente.²

Más aún, para el año 2011 tuvo un crecimiento del 4,10%, la participación de las tres ramas 3410 Fabricación de vehículos automotores, 3420 Fabricación de carrocerías y 3430 Fabricación de autopartes, suman 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 el Cuadro No. 2.

² Industria automotriz nacional, una estimación de su situación, estructura económica, eficiencia y argumento para su desregulación, Álvaro Moreno y George Naranjo, Tesis de Grado ESPOL, Año 2002

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

CUADRO N° 2

Participación Sector Automotor en el PIB en el 2010

RAMAS	DESCRIPCIÓN	% PIB
1110	Extracción de petróleo	11.96%
1721	Fabr. Art. Máx. Textiles	2.20%
3610	Fabricación de muebles	1.18%
1512	Elaboración de pescado	1.02%
1511	Prod. Procesamiento de carne	0.88%
1551	Destil. Bebidas alcohol.	0.74%
1520	Elaboración de lácteos	0.61%
2411	Fabr. Sustanc. Quim. Básicas	0.59%
2102	Fabr. Papel, cartón ondulado	0.54%
2694	Fabr. Cemento, cal y yeso	0.53%
1542	Elaboración de azúcar	0.46%
1513	Elab. Const. Frutas	0.37%
1532	Elaboración de almidones	0.37%
1549	Elab. Otros prod. Alim.	0.37%
1320	Extracción de minerales	0.36%
2520	Fabr. Productos de plástico	0.31%
1533	Elab. Alim. Animales	0.30%
1514	Elaboración de aceites	0.29%
2924	Fabr. Maq. Explot. Minas. Cant.	0.19%
1543	Elab. Cacao y confitería	0.18%
3410	Fab. Vehículos automotores	0.11%
3420	Fab. Carrocerías vehículos	0.11%
3430	Fab. Partes. Piezas. Acces. Veh.	0.11%
3511	Cont. Reparación de buques	0.11%
2710	Indus. Bás. Hierro y acero	0.09%
1600	Elab. Productos de tabaco	0.04%
3691	Fab. Joyas y art. Conexos	0.01%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Las ramas 3410, 3420 y 3430 corresponden a la fabricación de vehículos, carrocerías, autopartes y cada una tiene una participación de la actividad económica en el PIB del 0.11 %. Por su parte, la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, considera al sector conformado por el ensamblaje de automotores, la fabricación de autopartes y la comercialización de vehículos, ha tenido una aportación en promedio en la última década que ha representado el 2 % del PIB, señalando sin embargo que incluye sectores indirectos por cuanto influye en el transporte terrestre y tiene participación en el comercio en general, así como en la producción de combustibles por ser un consumidor del 80 % producido en el país.

Es por ello que “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

2.1.1.3 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

Balanza comercial= exportaciones – importaciones

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

⁴ www.definicion.org/balanza-comercial

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 2010 tanto vehículos como autopartes, que alcanzaron los US \$ 124'475.640 representaron tan sólo el 2.91 % del total de exportaciones realizadas por el Ecuador, que ascendieron a US \$6004'176.000. Porcentaje muy reducido que refleja la baja contribución del sector a las exportaciones ecuatorianas.

En el mismo año , las importaciones del sector en CKD, vehículos y autopartes, que ascendieron a US \$ 1.510'785.810 y comparados respecto del total de importaciones realizadas por el país, que se ubicaron en US \$ 6.534'404.000 fue del 23.12 %, monto que evidencia una fuerte contribución del sector.

Por otra parte si se comparan las contribuciones a las exportaciones e importaciones, se determina que existe un déficit muy significativo en la balanza del sector. Si bien para el país fue perjudicial, un déficit en la balanza comercial, sin embargo para la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, constituye una oportunidad. Efectivamente la empresa incremento su volumen de ventas por el crecimiento de las importaciones de repuestos y accesorios electrónicos, situación que favorece al desarrollo local del mercado.

2.1.1.4 INFLACIÓN

La inflación es el incremento sostenido y generalizado de los precios en los bienes y servicios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del

dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del costo de los factores de la producción (materias primas, energía, salarios, etc.).⁵

No se puede dejar de lado a la inflación ya que mantiene un constante cambio, a continuación se presenta un cuadro con las cifras de los últimos años 2007 – 2011.

CUADRO N°3
INFLACIÓN EN EL PERIODO 2007- 2011

AÑOS	INFLACIÓN
2007	3,30%
2008	6,56%
2009	8,83%
2010	5,18%
2011	3,88%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El Ecuador se enfrenta al problema de la inflación acompañada de altas tasas de desempleo y un limitado crecimiento económico, originando la pérdida de poder adquisitivo haciendo que el volumen de ventas industriales disminuya, provocando el despido de numerosos trabajadores y el cierre de empresas.

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

Una nueva variable que se presenta en estos últimos tiempos es el Tratado de Libre Comercio (TLC), el cual es un sistema que demandará cambios fundamentales en el cual todos los ecuatorianos debemos prepararnos para hacer de este tratado una oportunidad de mejor productividad. Ya que para la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” tendría que adquirir maquinarias, materia prima e insumos a un precio más alto, incrementando sus gastos.

GRÁFICO N° 3

Inflación 2007-2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Para el desarrollo de esta investigación es indispensable basarse en la evolución de la inflación que se ha dado en el transcurso de estos cinco años para determinar si el mercado es estable o no. Como se puede apreciar en el gráfico anterior para el año 2008

el aumento de este indicador se debía a las fuertes lluvias e inundaciones que golpearon al país y que afectaron directamente a la comercialización de los productos.

Luego se puede apreciar una disminución como consecuencia de las reformas tributarias impulsadas por el actual gobierno, y que se pusieron en marcha a partir del primero de enero del 2009. El gasto social tiende a ser menor durante periodos de alta inflación y a menor gasto social, mayor pobreza.

La inflación en el 2011 se ubicó en 3,38%, mostrando aceleración respecto de los años anteriores y con indicativos de estacionalidad en dicho año, ya que los precios al consumidor de igual mes del año anterior, aumentaron en 0.52%.

2.2 ASPECTO SOCIAL

2.2.1 Empleo

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

En el Cuadro N° 4 se presenta la Rama de actividad de los habitantes del Valle del Chillo sector centro de Sangolqui donde muestra sus actividades principales. En la parte Valle de los Chillos objeto de estudio, comprende el sector de Sangolqui donde se encuentran barrios a su alrededor como: Cabre, Santa Rosa, Cashapamba, Colibrí que

son las más próximas al lugar donde está la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

CUADRO N°4

Rama de actividad de los habitantes del Valle de los Chillos del sector de Sangolqui

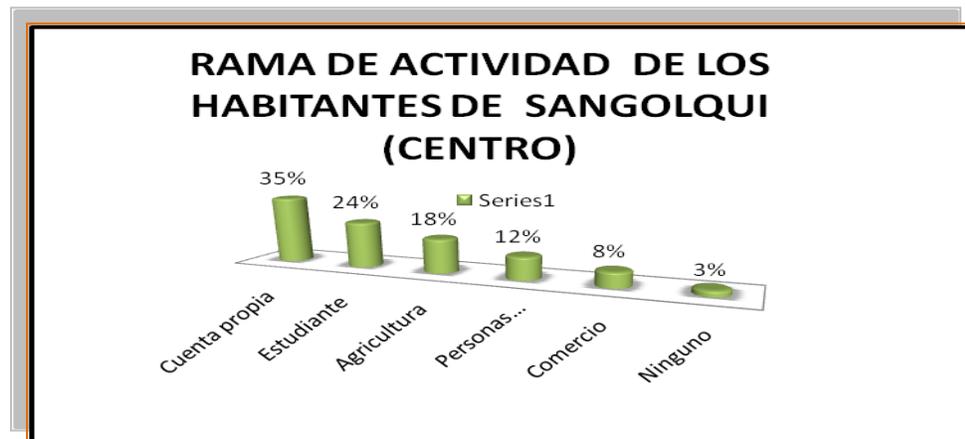
RAMA DE ACTIVIDAD DE LOS HABITANTES DE SANGOLQUI(CENTRO)	
Cuenta propia	35%
Empresarios	24%
Artesanos	18%
Personas dependientes	12%
Comercio	8%
Ninguno	3%
TOTAL	100%

Fuente: Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

GRÁFICO N° 4

Rama de Actividad de los habitantes de Sangolqui



Fuente: Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui

Elaborado por: Doris Carina Lugmaña

Según los datos proporcionados por el Ilustre Municipio de Sangolqui Cantón Rumiñahui se puede apreciar que en el sector del Valle de los Chillos 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 el centro de Sangolqui (los sectores antes mencionados) proporciona oportunidades para la apertura de nuevas empresas.

2.2.2 Empleo generado por el sector automotriz

El sector automotor demanda el concurso de personal técnico altamente calificado, como son ingenieros industriales especializados, así como de operarios mecánicos y ayudantes y personal administrativo de apoyo los que tienen diferente participación

durante el proceso de ensamblaje, con lo cual las empresas buscan mantener un nivel óptimo y eficiente de su recurso humano.

CUADRO N° 5
Empleo del sector Automotriz en el Ecuador

EMPLEOS GENERADOS POR EL SECTOR AUTOMOTOR	% TASA DE EMPLEO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS				
	2006	2007	2008	2009	2010
AÑOS					
OMNIBUS BB TRANSPORTE SA	0.12	0.30	0.17	0.27	0.14
MARESA SA	0.10	0.16	0.29	0.24	0.21
AYMESA SA	0.27	0.28	0.18	0.17	0.10
TOTAL CONSOLIDADO	0,49	0.74	0.64	0.68	0.45

Fuente: CINAIE

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Se observa en el Cuadro No. 5, que habido variación significativa que han dependido estrechamente de los niveles de recuperación o de deterioro del sector automotor, debiéndose destacar que el año 2007, fue el que mayor número de plazas de trabajo directo generó, (1.381 plazas por las 2 de las 3 ensambladoras existentes en el país) observándose un crecimiento del 74% de empleos. Este auge sin embargo no se dio en el siguiente año 2008, ya que más bien se contrajo en un 64%, para ubicarse en los 900 puestos de trabajo, no obstante que Ómnibus produjo 10 nuevos modelos en dicho año.

Las variaciones entre los dos primeros años referidos, coinciden con el volumen de producción de la ensambladora Ómnibus BB ya que en el año 2009, produjo 11 nuevos

modelos de vehículos, incidiendo directamente en el aumento del volumen de mano de obra del período, en que se ensamblaron 22.218 unidades, incrementándose el número de trabajadores de 667 a 1.056, que representó un aumento del 68%. La empresa Aymesa también produjo seis nuevos modelos, pero no se cuenta con información de mano de obra para poder analizar el efecto que tuvo en esta variable. Al año 2010, ambas ensambladoras Ómnibus y Maresa redujeron su mano de obra, en 45%.

2.2.3 Pobreza

La pobreza es no tener trabajo, tener miedo al futuro y vivir día a día, tiene varias dimensiones que cambian dependiendo del lugar y el tiempo y se ha descrito de varias formas. Generalmente la pobreza es una situación de la que uno se quiere escapar⁶.

Es por ello que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” está enfocado ayudar al sector ofreciendo fuentes de empleo para que con ello ayude a minimizar la pobreza que existe.

2.2.4 Migración

Es todo desplazamiento de la población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual, debido a factores Económicos, laborales. Políticos y Sociológicos.

⁶ Suárez Suárez, Andrés; Diccionario económico

En los últimos años se ha desatado la migración hacia países europeos, siendo en su gran mayoría los jefes de hogar quienes han viajado, con el objetivo de ofrecer un excelente estilo de vida a sus familias y se esfuerzan por enviar dinero hacia el Ecuador, sin embargo estos recursos se los ha destinado netamente al consumo, en muchos de los casos a la creación de su negocio propio. En algunos casos la migración beneficio a su parientes ya que con ello emprendieron su negocio y en muchos casos la adquisición de vehículos; esto ayuda a la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ya que así obtiene más remuneración porque presta el servicio de reparación, ofreciendo al cliente un trabajo de calidad y precios accesibles para el mismo.

2.3 ASPECTO LEGAL

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” como objeto de la investigación no queda desvinculado del aspecto legal, ya que como sector artesanal, 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.

2.3.1 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.

a) PRODUCCIÓN

La Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

b) CINAЕ

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.

c) La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE

Se ocupa de los aspectos concernientes a la comercialización de automotores en el país y participa como miembro de la Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices.

d) ALADDA

Organismo que representa los intereses de los concesionarios automotrices a nivel internacional.

2.3.2 REQUISITOS MUNICIPALES

a) Patentes municipales⁷

El impuesto de patentes municipales se grava a toda a persona natural o jurídica que ejerza una actividad económica y opere en el Valle de los Chillos sector Sangolquí.

b) Impuesto predial⁸

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

⁷ Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui

⁸ Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui

2.3.3 LEYES TRIBUTARIAS

Por el hecho de estar cumpliendo una actividad artesanal es forzoso cumplir con las obligaciones tributarias impuestas por el SRI, a continuación se presenta qué requisitos debe cumplir:

- ✓ Llevar el Registro permanente de sus ingresos y gastos.
- ✓ Actualizar la calificación artesanal
- ✓ Reformar oportunamente el RUC

2.3.4 JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

Es la constitución autónoma del derecho con personería jurídica finalidad social patrimonio y recursos propios tiene su domicilio en la ciudad de Quito, está constituido por siete representantes; el presidente de la república, un diputado con su respectivo suplente elegido por el congreso nacional, el director general del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y su delegado, cuatro delegados de las asociaciones de artesanos simples o compuestas legalmente constituidas con sus respectivos suplentes.

a) QUE ES LA CALIFICACIÓN ARTESANAL

La calificación artesanal es la certificación conferida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano establecido la calidad de maestro de taller para que se haga acreedor a los

beneficios determinados en la ley de defensa del artesano, la calificación tiene una duración de 3 años y es renovable.⁹

b) REQUISITOS PARA OBTENER LA CALIFICACIÓN ARTESANAL

- ✓ Que la actividad sea eminentemente artesanal.
- ✓ Que el número de operarios no sea mayor de 15 y de aprendices no mayores de 5.
- ✓ Fijado que el capital invertido no sobrepase el monto fijado por la ley que es de estos es el 25% del capital para la pequeña industria.
- ✓ Que la dirección y responsabilidad del taller este a cargo de un maestro de taller debidamente titulado.

2.4 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.

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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

⁹ <http://www.infogamma.blogspot.com/>

con sus proveedores de maquinaria para tener conocimiento de los diferentes cambios en equipos y métodos.

La empresa brinda un servicio estandarizado a los usuarios del Valle de los Chillos sector Sangolqui, ya que cuenta con áreas establecidas para la prestación adecuada al vehículo como son: enderezada, pintura ,electricidad y mecánica automotriz; sin importar la marca del mismo con que cuenta para realizar su trabajo y ofrecer un buen servicio a sus clientes.

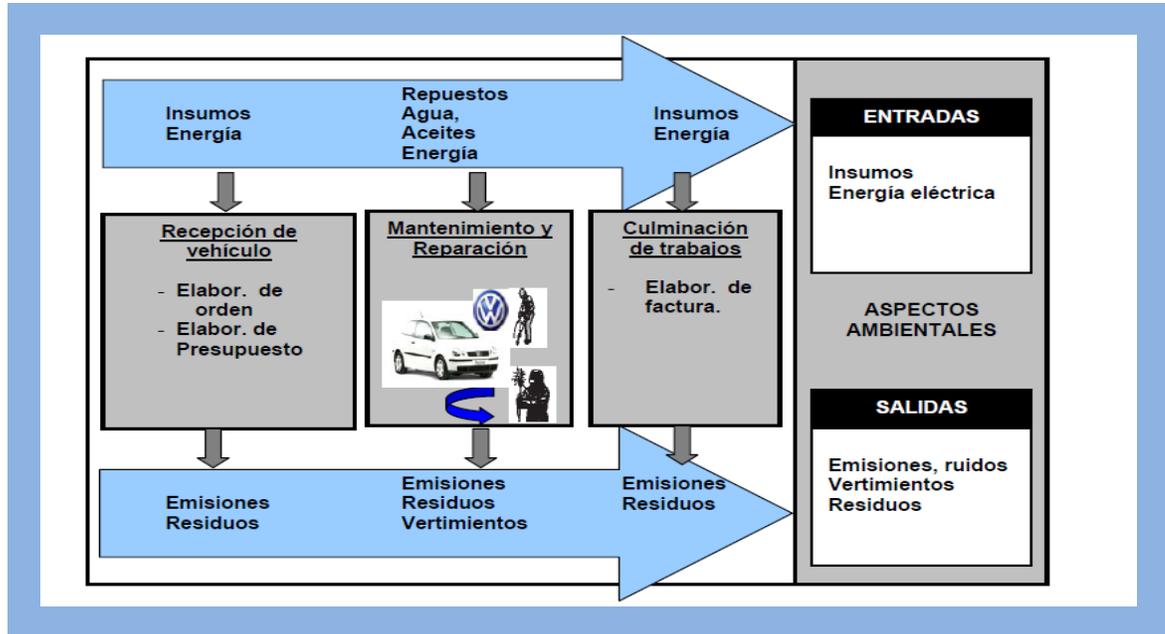
2.5 ASPECTO AMBIENTAL

La ley que todas las empresas industriales están sujetas a emplear ya que se dedican al servicio automotriz es la de desechos sólidos, ruido, efluentes, emisiones gaseosas, manejo de sustancias tóxicas o peligrosas. En el gráfico N° 5 observamos una metodología propuesta que consta de tres pasos:

- ✓ Identificación de los aspectos ambientales.
- ✓ Evaluación de la relevancia ambiental.
- ✓ Definición de las acciones ambientales a realizar.

GRÁFICO N° 5

Manejo Ambiental en la empresa Automotriz



Fuente: Economía Ecológica

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

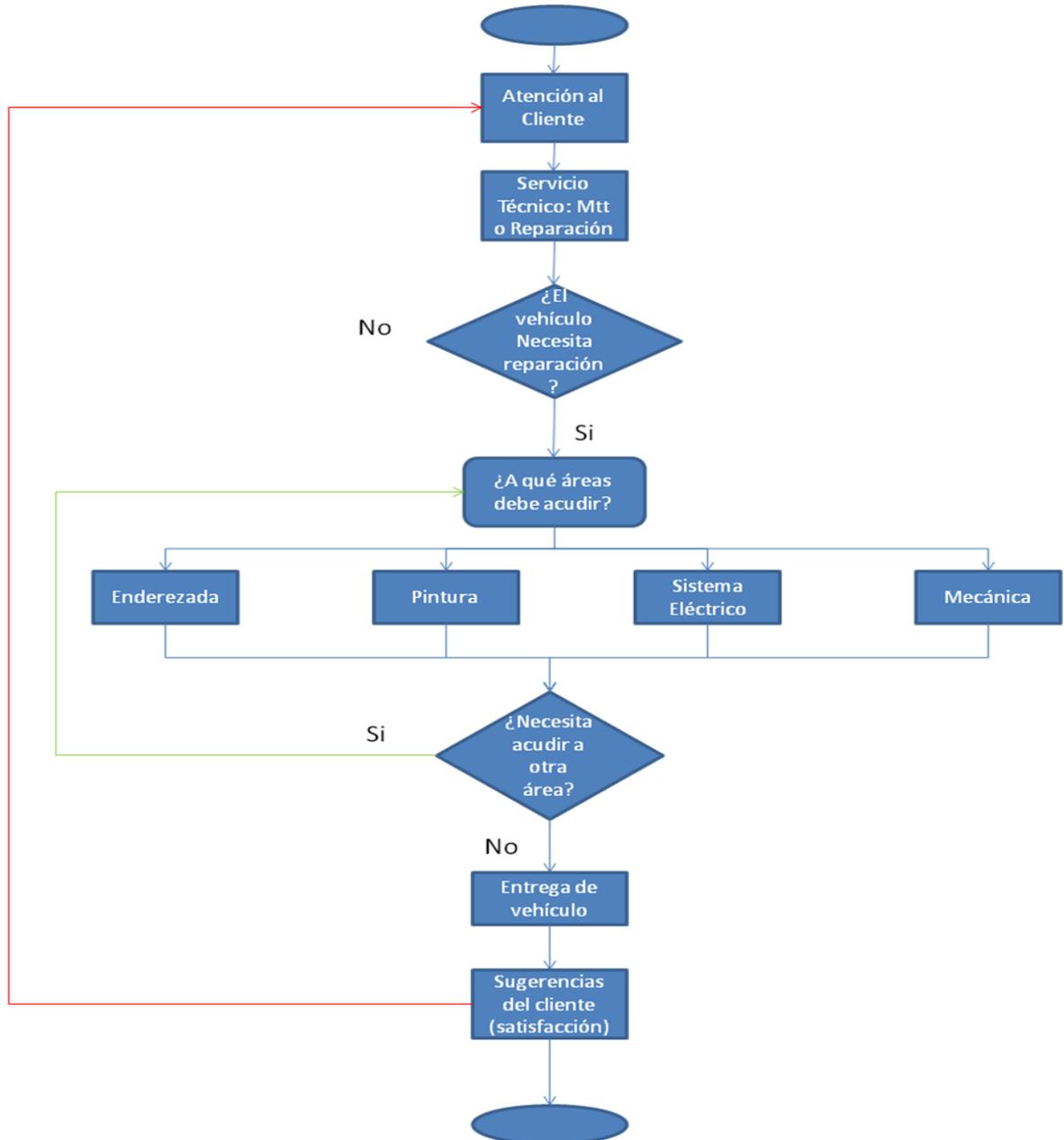
Es por ello que se toma como base los lineamientos estipulados en la NORMA ISO 14001, en la cual estipula claramente aplicar esta norma en todas las empresas automotrices, es por ello que “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” trata de no contaminar el medio ambiente tratando de concientizar el uso de los materiales e insumos como se describe en una de nuestras políticas para optimizar los recursos que dispone la empresa.

Sé determinan los insumos químicos utilizados, las entradas del sistema, los incidentes de relevancia mediante un método cualitativo como es el ABC y otros de los trabajos a realizar en un vehículo.¹⁰

¹⁰ VAN HUAWERMEIREN. “Manual de Economía Ecológica”, Ediciones Ayala, Quito –Ecuador, 2004

FLUJO Nº 1

FLUJO DEL PROCESO DEL MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO

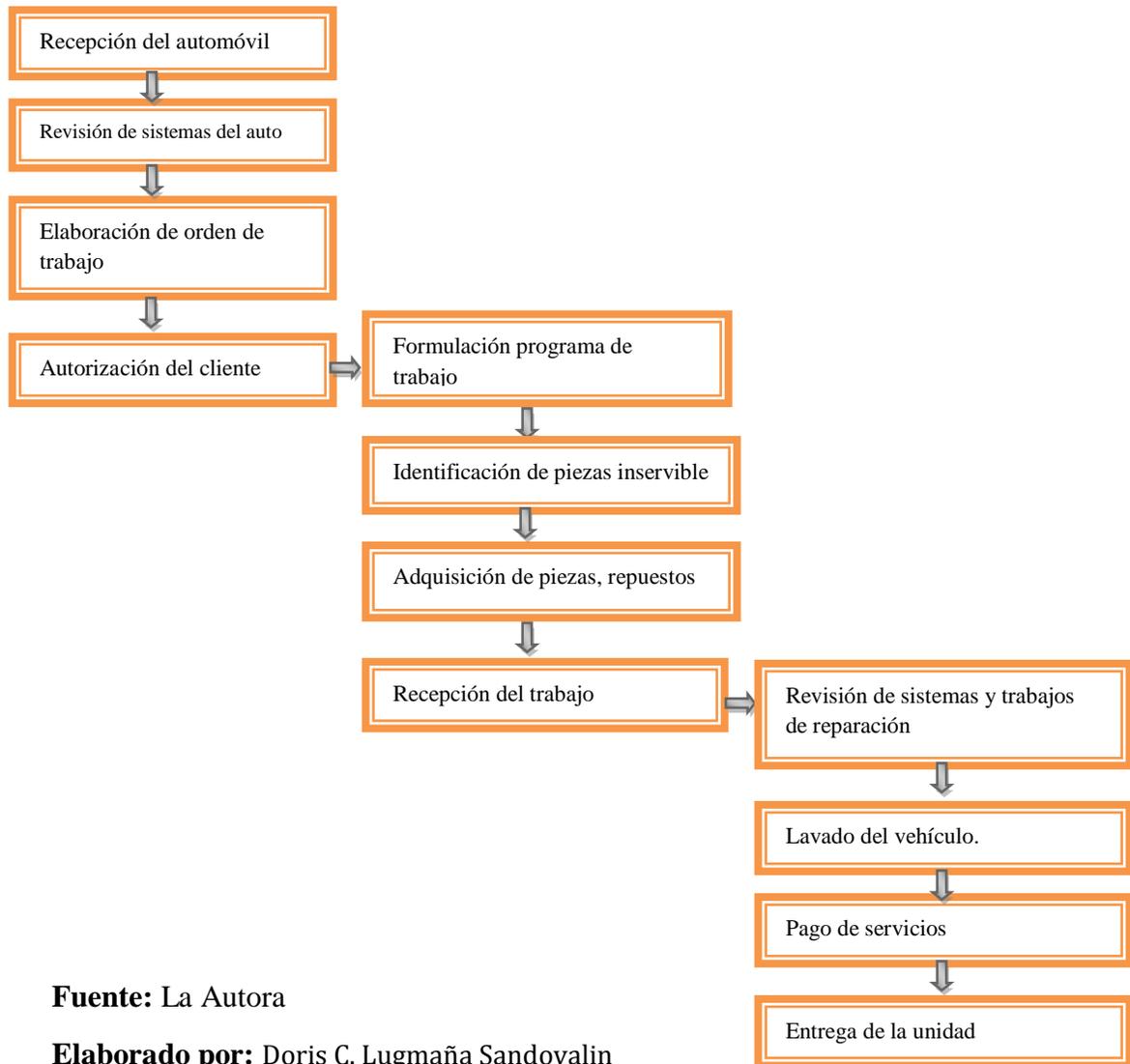


Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

FLUJO N° 2

Sistema de trabajo de mantenimiento y reparación automotriz



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Las actividades desarrolladas a diario en “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” generan aspectos ambientales, que si bien en la actualidad no representan severos impactos en el medio ambiente, ameritan medidas pertinentes de control y prevención para que a futuro no originen riesgos mayores al mismo.

El personal que forma parte de “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” tiene una noción general del tema ambiental pero se necesita profundizar en temas específicos del mismo que ayuden al entendimiento y su futura implantación.

2.6 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.

2.6.1 LOS COMPETIDORES

Para la empresa 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” se encuentra posesionado dentro del grupo competitivo de servicio automotriz dentro del sector centro de Sangolqui ya que sus clientes obtienen un servicio de alta calidad y enfocándose en brindar un trato personalizado, una amplia gama de servicios adicionales, acompañado de una buena tecnología y el correspondiente asesoramiento técnico, satisfaciendo de esta manera las necesidades de sus actuales y nuevos clientes.

También “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” tiene muy pocos competidores ya que al rededor de la misma no existen talleres mecánicos que puedan hacer de la misma su competencia.

2.6.2 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, 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.

Sin embargo es necesario analizar los siguientes factores para poder evaluar la calidad de los proveedores y compararlos con los de su competidor:

- ¿Qué tipo de servicio adicional ofrece?
- ¿Cuáles son los periodos de entrega?
- ¿Qué condiciones de pago brinda?
- ¿Cuál es su desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad del servicio?

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX cuenta con la colaboración de 9 proveedores los mismos que constantemente brindan su contribución mediante la venta

de lubricantes, equipo de trabajo, maquinaria, repuestos para vehículos, accesorios eléctricos, pintura etc.

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 en el arreglo automotriz.

2.6.3 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.¹¹

Como es elemental la satisfacción del cliente, “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, tiene identificados a sus principales clientes cuyas características se muestran a continuación.

- Transportistas Urbanos “Taxistas – Camionetas”
- Personal de la empresa eléctrica - Municipio
- Estudiantes Universitarios

¹¹ www.Plan de Negocios para la creación de una empresa de servicio automotriz.htm

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” cuenta con una amplia cartera de clientes, manejanos con un promedio de 70 usuarios al mes, gracias a los precios excelentes, entrega inmediata y calidad del servicio personalizado que brinda la organización en el Valle de los Chillos sector Sangolqui.

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.

2.6.4 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

GRÁFICO N° 6
LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

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

El hecho de ubicarse en el sector centro de Sangolqui hace apreciar que el mercado es de un estrato social medio bajo razón por la cual se han posesionado competidores con gran infraestructura y en su interior con variedad de maquinaria; pero “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” pese a su competencia ofrece un servicio caracterizado a sus clientes.

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 de chatarras que ofrecen repuestos, accesorios de baja calidad y a precios simultáneamente bajos es una amenaza para el desarrollo del pequeño artesano que presta su servicio y repara como es el caso de esta empresa, que cada vez irá perdiendo clientes por la sustitución directa de accesorios nuevos.

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 hacer obsoletos de manera rápida ya así dar paso a nuevos productos con mayores ventajas que desarrollen. El no poder ir a la par con los accesorios y repuestos que se presentan y se modifican constantemente, constituye una amenaza y se ha solventado tratando de utilizar ciertos ajustes para dar funcionamiento a los mismos.

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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” y sus proveedores.

Una de las fortalezas de “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 altamente calificado.

Tanto la electrónica como lo automotriz es un mercado en expansión, hay ofertas específicas adaptadas a las necesidades de los clientes, existe segmentación (por un lado cliente particular, empresa y por otro diferentes descuentos para diferentes clientelas, como es a los transportistas ya que ellos son los consumidores potenciales).

2.6.5 UBICACIÓN

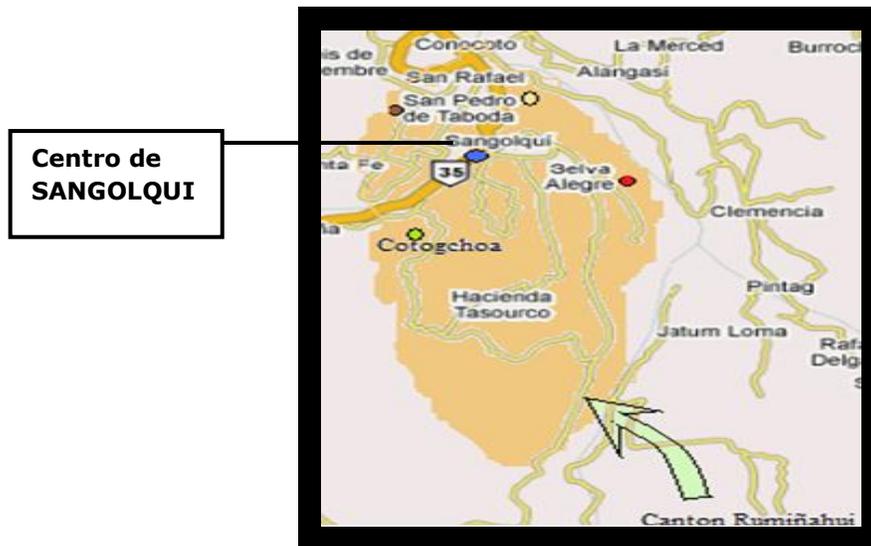
Para que exista una mejor participación visual de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” y el cliente tenga un acceso inmediato al mismo podemos describir su ubicación: La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” está ubicado en el sector centro de Sangolqui, en el Cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha como indica en el gráfico N°7.

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

Av. Abdón Calderón - 273 y Olmedo Teléfono 022337354

GRÁFICO N° 7

UBICACIÓN DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



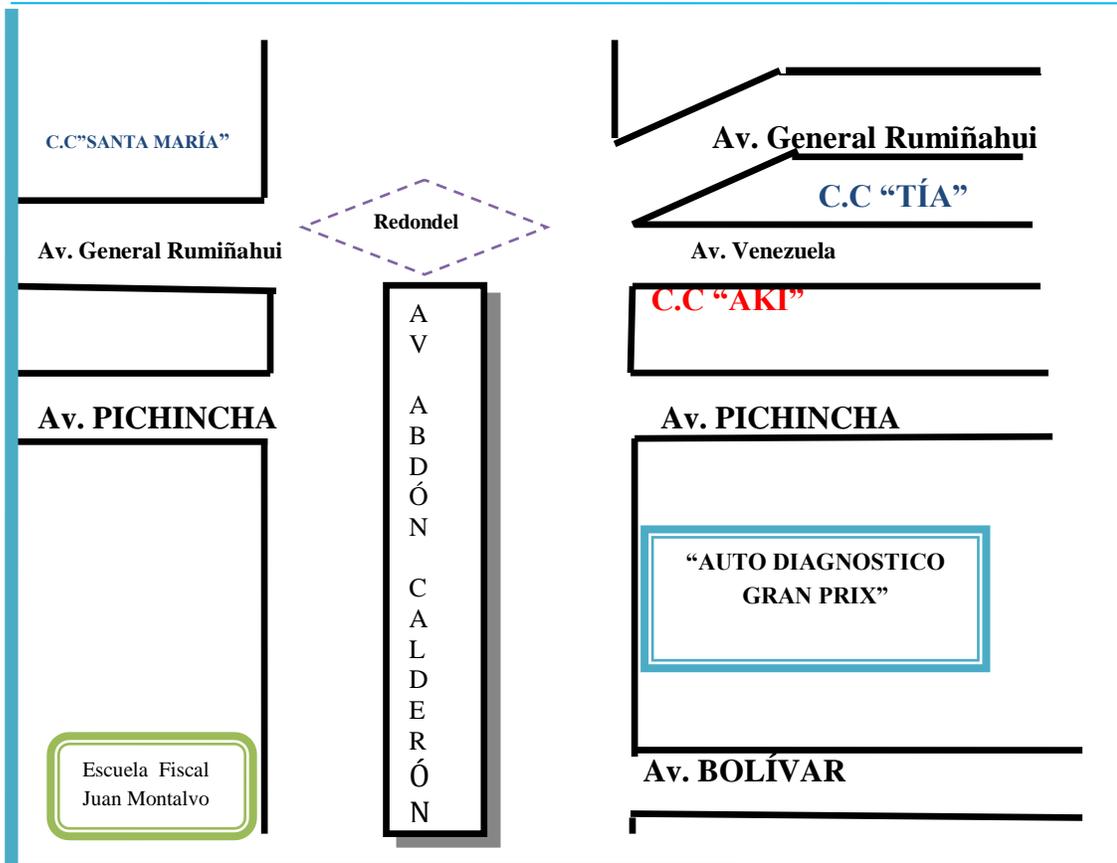
Fuente: Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Como podemos observar en el gráfico N° 7 que la ubicación de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” tiene una ubicación excelente para el cliente con el fin de proporcionar más participación del mercado en el sector de Sangolquí.

GRÁFICO N° 8

CROQUIS PARA UBICACIÓN DE “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

CAPITULO III
ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ
“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

3.1 EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR

3.1.1 RESEÑA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DEL ECUADOR

El origen del sector automotor en el Ecuador se remonta a los inicios del siglo XX con la aparición de los primeros importadores y distribuidores de vehículos motorizados en las principales ciudades del país.¹² El modelo de sustitución de importaciones adoptado por el Ecuador, facilitó el nacimiento de la industria de ensamblaje automotriz que se estableció en la Sierra a fin de impulsar el desarrollo de las ciudades andinas con un marco favorable a través de la Ley de Fomento Industrial y protecciones arancelarias.

El transcurso general de la industrialización del país se inicia en el incremento de las industrias tradicionales y de las que surgieron de los remanentes de exportación de la década de los años 50, gestando la que habría de ser la actual estructura del sector manufacturero del Ecuador. Por lo tanto, la producción automotriz empieza cuando algunas empresas del sector metalmecánico acompañados por empresarios textiles comienzan la fabricación de carrocerías, asientos y algunas partes y piezas.

La industria automotriz ecuatoriana a lo largo de 30 años ha logrado ensamblar más de 40.000 vehículos en 50 marcas diferentes mientras que actualmente en el parque

¹² La Historia Empresarial del Ecuador, Vol.2 Guillermo Arosemena, Primera Edición 1996.

automotor total es de aproximadamente 1850.000 unidades, con una infinidad de marcas y modelos importados.¹³

Luego de tres años de exitosas ventas para el sector automotor, debido en gran parte a una demanda por efecto de la crisis de los años 1999-2000¹⁴, se hace necesario redefinir el tamaño del sector, sin embargo, el Banco Central del Ecuador (BCE) realizó las encuestas de coyuntura en el área automotriz, con el objetivo de conocer la evolución en el corto plazo de los indicadores más representativos. En los resultados de las encuestas, publicados por el BCE; en el área de la industria automotriz, según las opiniones de los empresarios encuestados, en el primer trimestre del año en curso (marzo-junio) aumentaron moderadamente el volumen de producción.

En el año 2008 la industria automotriz ecuatoriana generó un total de 900 plazas de trabajo directo, 35 % menos que en el año 2005 cuando registró 1.381 puestos de trabajo. Se establece las proporciones de componente nacional y extranjero en los vehículos ensamblados en el Ecuador.

Se establece que durante el período 2000- 2003, la producción nacional, tuvo una evolución muy variable con altibajos en sus niveles originados por diversos factores como: condiciones económicas, ingreso disponible de la población, volumen de importaciones, hábitos y preferencias que incidieron en la demanda. Se determina además que el tamaño del mercado en Ecuador es de 46.000 vehículos vendidos anualmente, observándose algunos factores que afectaron la demanda doméstica de vehículos en el Ecuador, como son: crédito al sector, gustos y preferencias, prestigio de la marca, disponibilidad y costos de repuestos.

¹³ Información: CINA E Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. www.cinae.org

¹⁴ Información adicional se puede encontrar en el sitio www.americaeconomica.com

3.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” es una empresa que nace en Octubre de 1990 por iniciativa del Sr. Fernando Lugmaña, el mismo inicia como un oficio familiar con la finalidad de obtener utilidad económica para el soporte de los mismos y posteriormente ser un aporte a la sociedad, dinamizando la economía y creando fuentes de trabajo.

Es así que la empresa se opera empíricamente y sin soportes, por ello la misma podrá mantenerse estable pero, no por mucho tiempo; ya que las leyes y reglas en el Ecuador van avanzando por ello “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ve preciso buscar ayuda profesional para mantenerse en el mercado, aprovechando las oportunidades que actualmente se le muestran.

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” tiene el propósito de dar atención exclusiva a clientes de la clase media y media alta, a través de brindar el servicio de reparación, mantenimiento, pintura, enderezada y electricidad automotriz, la empresa cuenta con 9 empleados que están distribuidos en las 4 áreas de la organización, el servicio estará destinado para toda clase de vehículos.

La empresa cuenta con:

- ✓ Personal altamente calificados “artesanos”
- ✓ Cuenta con herramientas y maquinaria
- ✓ Espacios acorde a la necesidad del vehículo

Cabe señalar que quien posee un automóvil, tiene la necesidad de proporcionarle un mantenimiento general, que funcione en condiciones óptimas de

seguridad y confort, y se efectúen las reparaciones requeridas debido a un incidente o al desgaste natural de la unidad.

Es así que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ofrece los siguientes servicios automotrices; quien brindará asistencia empaquetados de: ABC de motor, montaje, balanceo y alineación de llantas, servicio y reparación de frenos, alineación de luces, lavado y lubricado, pintura, enderezada y electricidad trabajo totalmente personalizado, ya que el mismo está dirigido para recibir vehículos livianos, medianos como pesados; ya que cuenta con personal capacitado y garantizado.

Ya que hoy en día el vehículo automotriz, no constituye un lujo, para la mayoría de la población de Sangolqui, es un medio de transporte, por tal motivo los mismos deben mantenerse en óptimas condiciones de operación, para brindar seguridad a sus ocupantes, lo cual se logra realizando servicios de mantenimiento tanto preventivo como correctivos.

Por ello que el gerente propietario de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ve oportuno la aplicación de BALANCED SCORECARD para llegar a cumplir a cabalidad los intereses de sus clientes y llegar a posesionar en el mercado.

Para ampliar la información se ha propuesto realizar una encuesta que permita visualizar de una mejor manera el servicio que brinda la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” que se presenta a continuación.

3.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN UNIVERSO.

En base al último censo del 2010 elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC y a la tasa de crecimiento poblacional para la región que es de 3.2%; se

estima que el tamaño de la población del Cantón Rumiñahui actualmente es de 85.103 habitantes de los cuales **7.831** representan a la Población Total Urbana económicamente activa en edad comprendida entre 25 y 60 años en el sector de Sangolqui donde se encuentra la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, es decir, el segmento de mercado establecido constituye un 9.2% de la población total del Cantón Rumiñahui, lo cual demuestra que es un porcentaje pequeño de clientes potenciales.

3.3.1 FÓRMULA PARA LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

CUADRO N° 6
DATOS DE FÓRMULA

DATOS		
N=	Tamaño del Universo	7831
p=	Probabilidad de éxito	0.59
q=	Probabilidad de fracaso	0.41
Z=	Nivel de confianza	1.75 = 92%
e=	Error	0.08 = 8%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{[(1.75)^2 (7831)(0.59)(0.41)]}{[(0.08)^2 * (7831 - 1)] + (1.75)^2 * (0.59) * (0.41)}$$

n= 114.08 → 114 ENCUESTAS

Utilizando un nivel de confianza del 92% se determino que el tamaño de la muestra apropiada es de 114 encuestas.

3.3.2 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

Con la finalidad de cumplir con todos los objetivos establecidos para la investigación de mercado, se diseñó un cuestionario de diez preguntas elaboradas cuidadosamente para que no se presten a malas interpretaciones y nos conduzcan a la obtención de los datos necesarios para la investigación

3.3.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta fue aplicada en el Valle de los Chillos, a todos los clientes más cercanos que acuden a la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” los mismos fueron:

- Transportistas Urbanos “Taxistas – Camionetas”
- Personal de la empresa eléctrica -Municipio
- Estudiantes Universitarios

Tres personas colaboraron en este proceso, elaborando 38 encuestas por cada uno de los clientes antes mencionados. Para la recolección de observaciones se utilizó un sistema de muestreo sistemático, escogiendo a cada tercera persona que ingrese por el punto de referencia que encaje con el perfil establecido por la segmentación de mercado y con la condición de que la persona entrevistada tenga que tener vehículo, es decir, que tenga la capacidad de decidir por el servicio que presta “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” sin descuidar el ingreso de los mismos.

3.3.4 VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Una vez recopilada la información, se procedió a validarla, es decir, a comprobar que las encuestas estén llenadas correctamente, revisándolas para evitar posibles errores y de esta manera evitar problemas al momento de generar los resultados.

3.3.5 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Al finalizar la tabulación de la encuesta a los clientes de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” , se pudo concluir que el 74.56% están totalmente de acuerdo que los precios son buenos y esto nos da un parámetro a interpretar que más de mitad si están conforme con los costos de los servicios, e incluso un 19.30% de los clientes creen que son excelentes y solo apenas un 6.14% no se sienten conforme con los costos de operación, pero a diferencia de esto la gran mayoría concuerda que sus precios son relativamente buenos, esto puede ser ya que en la competencia como es "Talleres JJ e hijos" sus costos son más costosos.

Sin embargo el 82.46% de los clientes sostiene que se debería implementar nuevos servicios como son alineación, balanceo y sistema de inyección eléctrico, por lo que sirve de pauta para la empresa; mientras que el 17.54% de los clientes están satisfechos con el servicio y entrega inmediata que brinda actualmente.

Con la finalidad de procesar más rápidamente y fácilmente la información se desarrollo un esquema de codificación para las posibles respuestas de cada pregunta. (Anexo D)

3.4 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

3.4.1 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” que comprende el periodo de 1990 hasta el 2011.

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” lleva 11 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” en el sector centro de Sangolqui 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 Luis Fernando Lugmaña, 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 mas bien, en función de otorgar servicio y atraer aumento de clientes.

A pesar de esto la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 sosteniente este negocio a pesar de los años que ha estado subsistiendo. En consecuencia el no disponer del mismo en “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

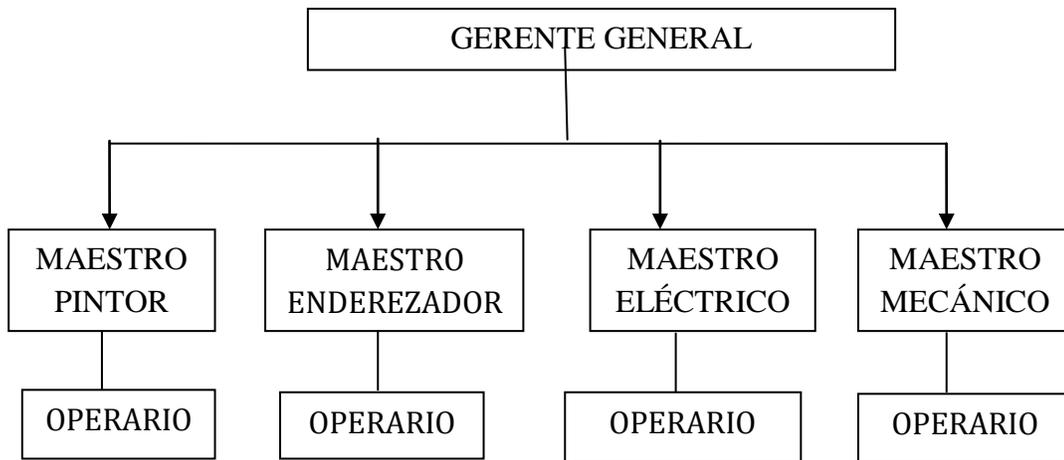
3.4.2 Estructura Orgánica de la empresa

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 el gráfico N°9 donde se muestra el organigrama propuesto por el gerente propietario de “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

GRÁFICO N° 9

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: Investigación Directa

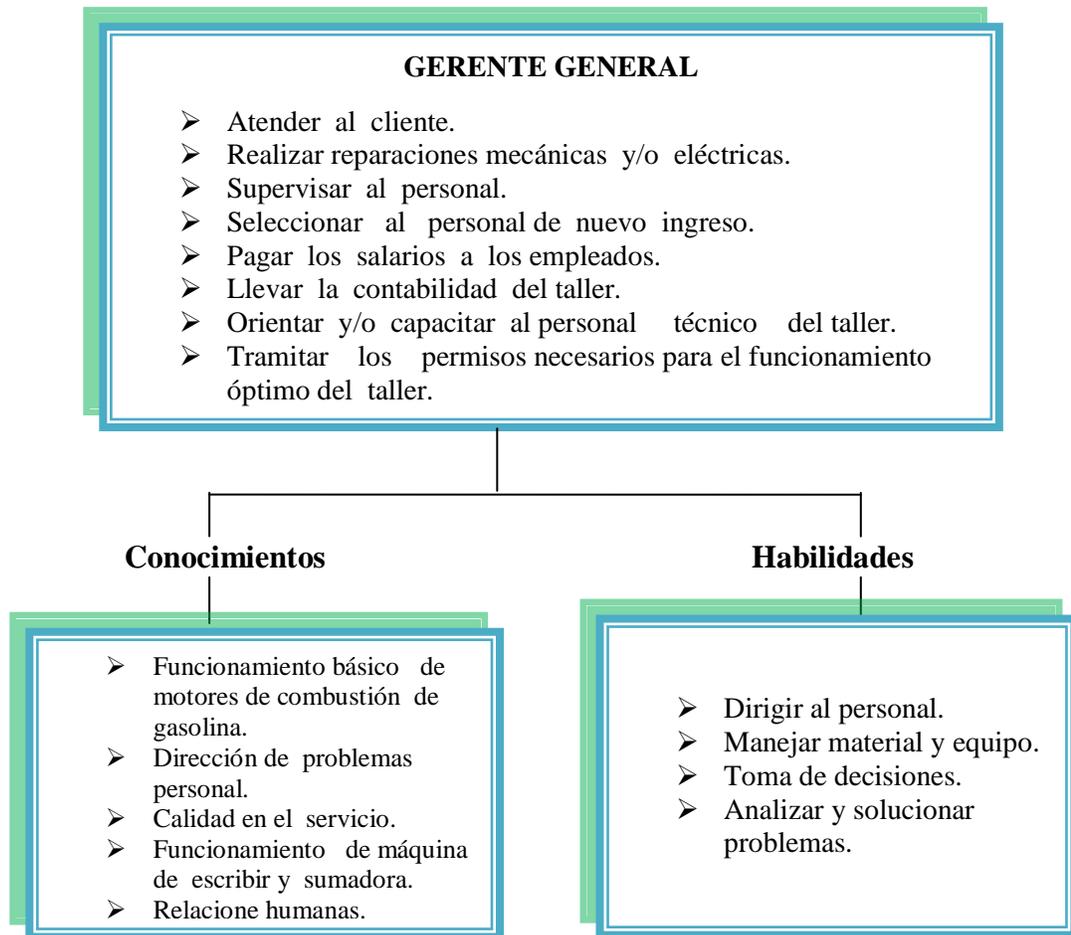
Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

3.4.3 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.

GRÁFICO N° 10

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (FUNCIONAL)



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

CUADRO N° 7

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PUESTO	FUNCIONES	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	ACTITUDES
M E C Á N I C O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al cliente. 2. Elaborar y diagnóstico de los sistemas del vehículo que requieren reparación. 3. Asignar y supervisar trabajos de los operarios. 4. Repara los autos en los tiempos preestablecidos 5. Control el uso del material y equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionamiento de máquinas. 2. Trabajo de los subsistemas de transmisión, suspensión, dirección, frenos. 3. Técnicas de supervisión. Calidad en el servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Armado y desarmado de piezas automotrices. 2. Manipulación de piezas pequeñas detección de fallas. 3. Identificación de ruidos propios e impropios del automóvil. 4. Análisis y solución de problemas. 5. Dirección de personal. 6. Transmitir conocimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Honesto 2.Responsable 3.Cooperativo 4.Organizativo 5.Cuidadoso 6.Creativo 7.Productivo
E L E C T R I C O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar unidades para detectar fallas eléctricas y/o electrónicas. 2. Elaborar diagnóstico de las partes del automóvil que requieren reparación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilidad en los sistemas de encendido en marcha, luces y carga. 2. Inyección eléctrica para diferentes vehículos. Calidad en el servicio. 3. Funcionamiento de material y equipo. 4. Técnicas de instrucción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detección de fallas eléctricas y electrónicas. 2. Desarmado y armado de piezas. 3. Trato al cliente. 4. Uso y manejo de material y equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amable 2. Honesto 3. Observador 4. Responsable

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OCINA MECANICA ROZIN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al cliente y recibir el vehículo. 2. Determinar las condiciones del mismo. 3. Proporcionar un presupuesto al cliente para su aprobación. 4. Preparar la unidad para ser pintada. 5. Adquirir los materiales y equipos necesarios. 6. Pintar, encerar y pulir la unidad. 7. Establecer tiempos de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de Aplicación de pintura. 2. Uso de ácidos y solventes. 3. Técnicas de retirado de pintura antigua. 4. Tipos y calidad de la calidad automotriz. 5. Funcionamiento del material y equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar el equipo y materiales. 2. Observar detalles del conglomerado. 3. Controlar y evaluar la calidad del trabajo. 4. Trato al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detallista 2. Responsable 3. Honesto 4. Organizado 5. Limpio 6. Amable
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OCINA MECANICA ROZIN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener en buen estado de uso las herramientas y equipo del taller. 2. Armar y desarmar partes del motor. 3. Realizar actividades para la afinación del automóvil. 4. Auxiliar al encargado del taller o mecánico en las reparaciones. 5. Cambiar aceites y filtros. 6. Acudir por las refacciones y/o piezas a rectificar. 7. Lavar las unidades para ser entregadas al propietario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mecánica y electricidad básica. 2. Operación y mantenimiento de la maquina y equipo. 3. Trabajo en equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de herramientas y equipo. 2. Armado y desarmado de partes del motor de la unidad. 3. Realizar trabajos básicos de mecánica 4. Detección de las fallas en la unidad y partes mecánicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puntual 2. Responsable 3. Honesto 4. Organizado 5. Amable

Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

3.5 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 que hay mayor interés por estos y por todas las bondades que brinda el sector automotriz.

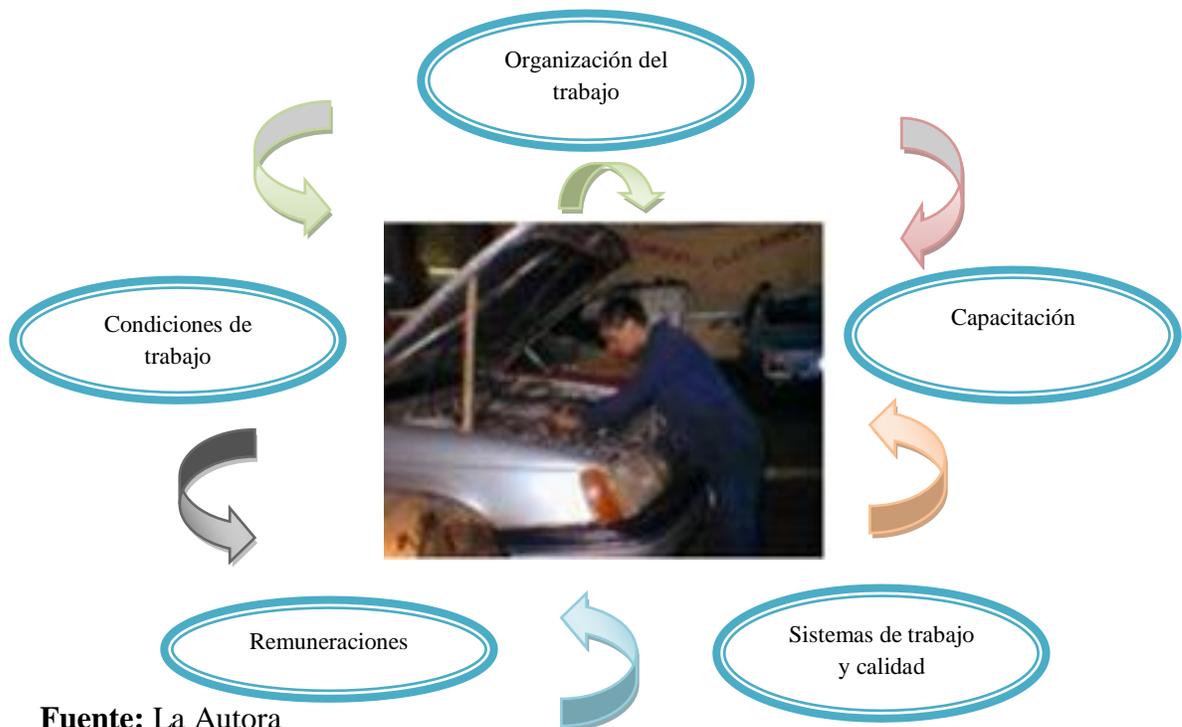
Ecuador es uno de los países que mayor demanda tiene en el mantenimiento y reparación de vehículos, por su calidad, excelente mano de obra y por sus precios moderados que les permite competir en el ámbito mundial. Las importaciones han ido en aumento cada año, lo cual favorece a los pequeños y grandes productores; y a la manufactura en pequeña y gran escala del Ecuador.

Ahora que vivimos una globalización, algunos países se han orientado a nuestro mercado y específicamente a nuestros servicios y en especial al sector automotriz, sin embargo, los mantenimientos son demasiados amplios como para que una sola empresa se haga carga de la producción; por esta razón han tomado la iniciativa los representantes de la mayoría del sector automotor del cual forma parte también la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, el cual cuenta con la asesoría y experiencia de su gerente y sus colaboradores para que el cliente confíe en su trabajo.

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

GRÁFICO N°11

Mantenimiento del vehículo en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el gráfico N° 11 se observa que para realizar sus actividades, el operario debe tener organizado su trabajo, con equipos y herramientas necesarias con el fin de obtener un sistema de calidad acorde a las necesidades del cliente, es por ello que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” brindara capacitación y remuneración a sus operarios.

3.5.1 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.

3.5.1.1 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” cuenta con 9 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 7 años de experiencia en el ámbito automotriz, en el cuadro N° 8 diferenciaremos a cada uno de los proveedores.

CUADRO N° 8

LISTA DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

Proveedor de cada una de las áreas de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”			
MECÁNICA	ENDEREZADA	PINTURA	ELECTRICISTA
Rectificadora JLL	Repuestos Figueroa	Repuestos Conde	Repuestos JM
Rectificadora Bella Motors		Pinturas Johnny	Almacenes “Salvador”
La casa del “caucho”		Pinturas Don José	

Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Los proveedores con los que cuenta la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” están diseñados en base a las necesidades de la misma, “Rectificadora JLL y Bella Motors” proporciona el servicio de rectificadora de motores, cabezotes, cigüeñales, válvulas; La casa del caucho entrega bandas, cauchos, resortes;”Pinturas Johnny y Don José “todos los materiales necesarios para el área de pintura y “Almacenes Salvador” provee repuestos y accesorios para el mantenimiento del vehículo.

3.5.1.2 LOS CLIENTES

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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:

- La edad de los clientes fluctúa entre los 20 y 55 años; en su gran mayoría transportistas y/o empresarios.
- Son las personas a las cuales les gusta el confort, estatus y comodidad; que siempre están pendientes de innovaciones y nuevos modelos de vehículos.
- Estudiantes Universitarios que buscan alternativas diferentes de servicio con calidad para su vehículo.
- Clientes a las cuales les gusta que la atención sea personalizada.

3.6 ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los objetivos y las estrategias forman el corazón del plan de Marketing. Los objetivos describen que debe conseguir para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen como deben enlazarse los objetivos.¹⁵

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.

3.6.1 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 manera factible y eficaz.¹⁶

¹⁵ DEL OLMO, Ricardo, Plan de Marketing Estratégico, Pág. 66

3.6.1.1 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 Sangolquí, 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.

3.6.2 Estrategia de servicio

Nuestro servicio son los cambios de aceite, reparación de motor y transmisiones, ABC, sistema de embrague, pintura, enderezada y eléctrico, que darán al cliente el confort, comodidad, frescura y estatus que estaba buscando.

¹⁶ ZEITHAML Valaire, Marketing de Servicios MC Graw hill, 2da Edición, pág. 445

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” quiere introducir más tecnología y con el tiempo un almacén completo de repuestos, para llegar a través de esto a los clientes potenciales que son las personas que visitan su empresa y en particular los transportistas. 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:

3.6.2.1 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 y en las diferentes áreas como son enderezada, pintura y electricidad.

La mano de obra que se posee es totalmente calificada gracias a los seminarios y cursos recibidos, los cuales son dictados por técnicos del “Sindicatos de mecánicos Conexos del Cantón Rumiñahui”

3.6.2.2 Innovación

La innovación es una herramienta competitiva para distinguir el producto de otras empresas automotrices; por tal razón, periódicamente el gerente de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

3.6.2.3 Marca

Para que los clientes identifiquen esta línea automotriz, se ha creído conveniente denominarla “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” que significa que existe el mantenimiento y reparación de vehículos de todas las marcas y modelos.



Av. Abdón Calderón - 273 y Olmedo Teléfono 022337354

3.6.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

CUADRO N° 9
COSTOS POR SERVICIO DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO
GRAN PRIX”

Lista de costos por cada área de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”		
Código	Servicio	Precio
	MECÀNICA	
RM1	Reparaciones de motores de 4 cilindros	\$240
RM2	Reparaciones de motores de 6 cilindros	\$285
RM3	Reparaciones de motores de 8 cilindros	\$320
ASE1	Arreglo del sistema de embrague o cambio de plato de embrague disco y rodamiento	\$50
AST1	Arreglo del sistema de transmisiones Transmisión manual	\$95
ASE2	Arreglo del sistema de embrague automático o hidráulico	\$60
SCM1	Sistema de caja de cambios manual	\$120
SCM2	Sistema de caja de cambios automática	\$220
SS12	Sistema de suspensiones delantera y posteriores	\$120
DH1	Direcciones hidráulicas	\$95
DM1	Direcciones manuales	\$75
LI1	Limpieza de inyectores	\$50
CHE1	Chequeo con el escáner del sistema de inyección	\$35
CS1	Cambio de un sensor	\$30

SI	ABC y afinamiento del motor del sistema de inyección	\$60
CBCI1	Cambio de bombas de combustible de inyección	\$40
CHSI1	Chequeo de sistema de inyección con el escáner en fallas	\$50
SF 1	ABC sistema de frenos	\$30
CSD 1	Cambio de sistema de dirección con terminales, brazos de dirección	\$60
	ENDEREZADA	
EB	Enderezada de un bastidor (o chasis)	\$1200
CS	Una cabina simple	\$75
CB	Cabina doble	\$850
C	Capo	\$50
GD	Guardafangos	\$50
GD	Guardachoque	\$40
	PINTURA	
PP	Pintada con politerano	\$140
	ELECTRICIDAD	
CSA	Cambio del sistema de alambreado del vehículo integro	\$200
AA	Arreglo de alternador, arranque	\$30
AT	Arreglo de tableros	\$60

Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el cuadro N° 9 tenemos los costos del servicio que brinda la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” en cada una de las áreas, los mismos se encuentran

codificados de acuerdo a la asistencia técnica realizada por los operarios, cabe señalar que los precios son establecidos de acuerdo a la competencia.

3.6.4 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

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

- ✓ Revistas del Valle de los chillos “Revista del Valle”
- ✓ Internet
- ✓ Empresa Eléctrica de Sangolquí
- ✓ River Mall (Sangolquí)

Estos medios serian de gran ayuda para la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ya que le permitiría ser conocidos y de esa manera lograr posesionarse en el Valle de los Chillos.

3.6.5 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.

3.6.5.1 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ Será política capacitar a nuestro 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.

GRÁFICO N° 12

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS



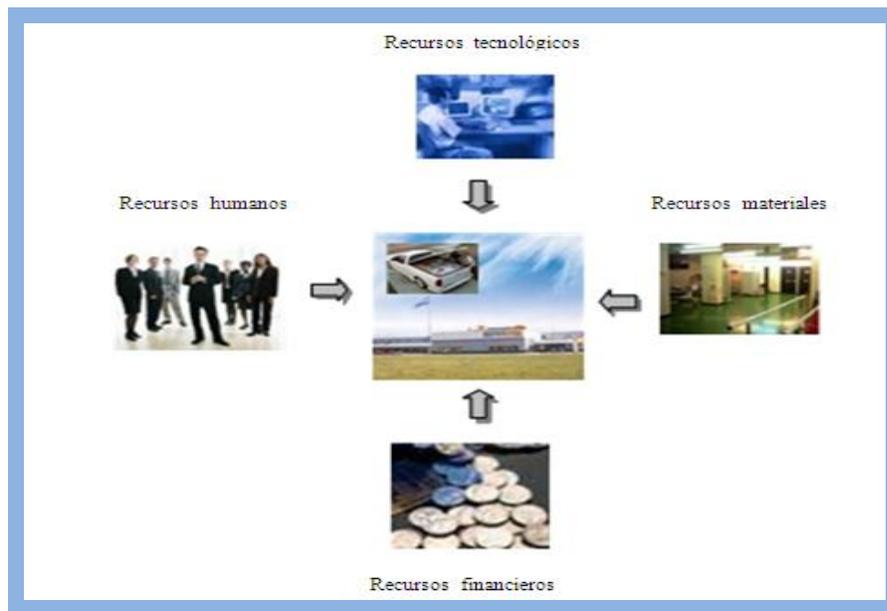
Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Las políticas que pretende alcanzar la empresa “**AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX**” 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.

GRÁFICO N° 13 LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: www.stps.gob.mx

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Los recursos necesarios que necesita la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

3.6.5.2 ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS

Para estimar los recursos que necesita la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 2010 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” en base cada objetivo estratégico.

CUADRO N° 10

Primer objetivo estratégico “Incrementar productividad en el área automotriz con la implementación de publicidad para lograr abarcar el mercado competitivo.”

RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO DESTINADO	INVERSIÓN
Personal	Gerente general Jefe Automotriz Contadora	15 a 20 días	\$600
Publicidad	Revista del “Valle”	Semestralmente	\$82,04

Fuente: Investigación

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

CUADRO N° 11

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

RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO DESTINADO	INVERSIÓN
Personal	Gerente general Jefe Automotriz Operarios	Todos los días	\$300
Capacitación	Sindicato de “Artesanos del Cantón Rumiñahui”	Anualmente	Gratuito

Fuente: Investigación

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

CUADRO N° 12

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

RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO DESTINADO	INVERSIÓN
Personal	Gerente general Jefe Automotriz Operarios	Trimestralmente	\$500
Encuestas	Encuestador	Semestralmente	\$120
Otros	Ambiente laboral	Todos los días	\$60

Fuente: Investigación

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Como se puede observar en los Cuadros N° 10,11 y 12 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.

3.6.5.3 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.

3.7 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”. 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.

CUADRO N° 13
MATRIZ FODA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

	<p>FORTALEZAS (F) Experiencia y reconocimiento en el mercado automotriz por la calidad del servicio. Capacitación continúa a los operarios de la empresa. Equipos, herramientas y materiales necesarios para cumplir con profesionalismo el servicio. Disposición de una excelente ubicación geográfica. Mano de obra calificada. Liderazgo obtenido a través de la práctica y responsabilidad del personal de la empresa.</p>	<p>DEBILIDADES (D) Se tarda en acoplarse a las nuevas tendencias tecnológicas. Falta de infraestructura. Lealtad de nuestros clientes.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O) Cuidado y preservación del medio ambiente. Capacidad de crecimiento Generación de nuevas fuentes de trabajo. Excelente relación con los proveedores. Alta demanda insatisfecha. El TLC permitirá comprar repuestos a bajos costos.</p>	<p>Estrategias FO Procurar un servicio de calidad para el mercado automotriz, a través de la mano de obra calificada. Ejecutar una publicidad conmovedora. Verificar los procesos en cada área con el fin de optimizar tiempo y recursos.</p>	<p>Estrategias DO Buscar apoyo para mejorar la infraestructura de la empresa. Capacitar semestralmente a los trabajadores con el fin de brindar un trabajo personalizado al cliente. Crear publicidad para poder competir en el mercado.</p>
<p>AMENAZAS (A) Inseguridad en nuestra ciudad (robos y asaltos) Ingreso de nuevos competidores. El TLC permitirá (Tratado de Libre Comercio) de no existir políticas y reglamentos que estén relacionadas a las condiciones y circunstancias de nuestra economía y en especial al sector automotriz. Inestabilidad económica y política del país.</p>	<p>Estrategias FA Contribuir al cumplimiento de las leyes Medio-ambientales. Utilización de la Mano de obra de los operarios de la empresa automotriz.</p>	<p>Estrategias DA Incrementar maquinaria, para la ampliación de la empresa para satisfacer la demanda del mercado del Valle de los Chillos sector de Sangolquí.</p>

Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El FODA de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

3.8 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.

3.8.1 Definición

El Balanced Scorecard ¹⁷ resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la empresa ya que así permite dar cumplimiento al enfoque de

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

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

Las empresas pueden desarrollar un CMI 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 CMI 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”¹⁸ El Balanced Scorecard busca fundamentalmente complementar los indicadores financieros como no financieros,

¹⁸ www.gestionempresarial.com

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.

CUADRO N° 14
PERSPECTIVA DEL BALANCED SCORECARD

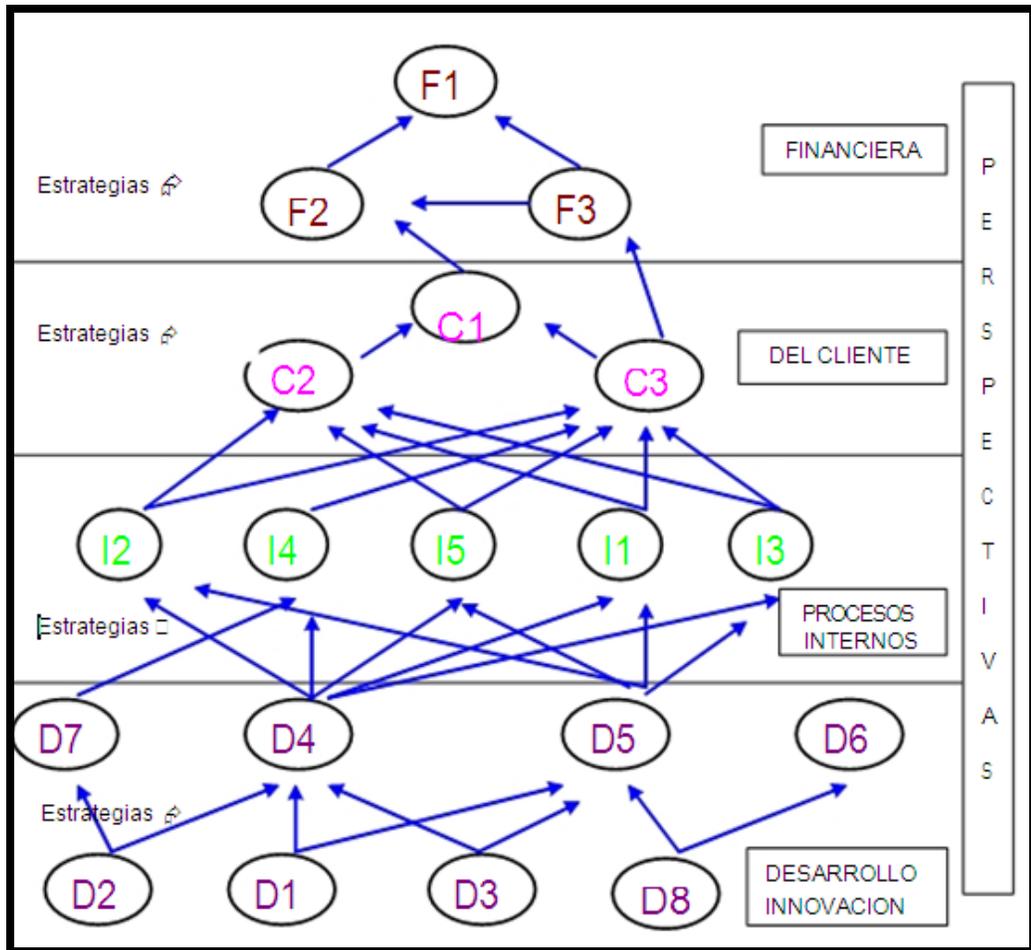
PERSPECTIVA DE LA EMPRESA	FORMULACIÓN
FINANCIERA	¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar para satisfacer al dueño de la empresa?
CLIENTE	¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?
INTERNA	¿En qué procesos internos debemos ser excelentes para compensar a nuestros clientes?
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	¿Cómo debe aprender e innovar nuestra organización para alcanzar nuestros objetivos?

Fuente: Seminaries Building Balanced Scorecard

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

GRÁFICO N° 14
CAUSA –EFECTO



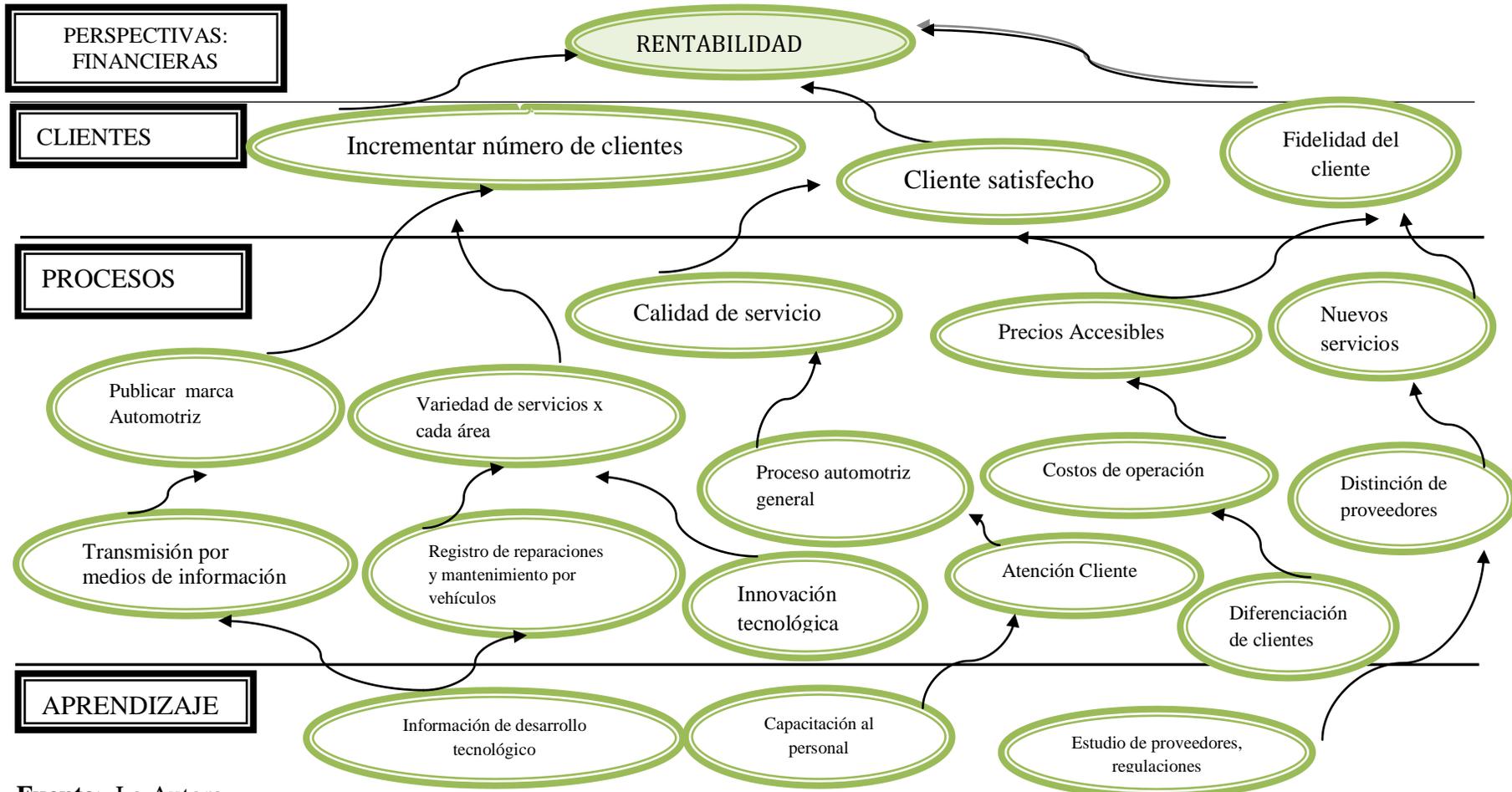
Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el gráfico N° 14 se muestra la causa – efecto en el cual se encuentran interrelacionadas cada una de las estrategias que se van ejecutar en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” con las perspectivas del Balanced Scorecard que se muestra a continuación.

GRÁFICO N°15

MAPA ESTRATÉGICO CON APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

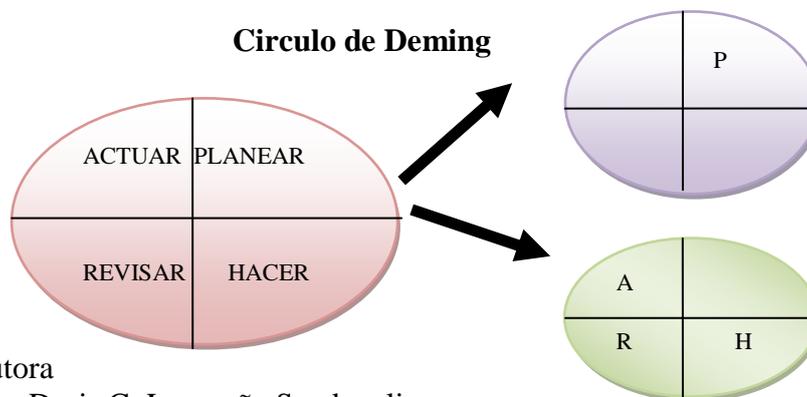
3.9 BALANCED ENTRE EL DISEÑO Y LA EJECUCIÓN

El Cuadro de Mando Integral ha de reflejar la estructura organizacional de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, 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.

3.9.1 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.

GRÁFICO 16



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

3.9.1.1 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 el nos ayudara a ser más competitivos en el mercado automotriz. Él 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.

3.9.1.2 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.

3.9.1.3 REVISAR

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

3.9.1.4 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

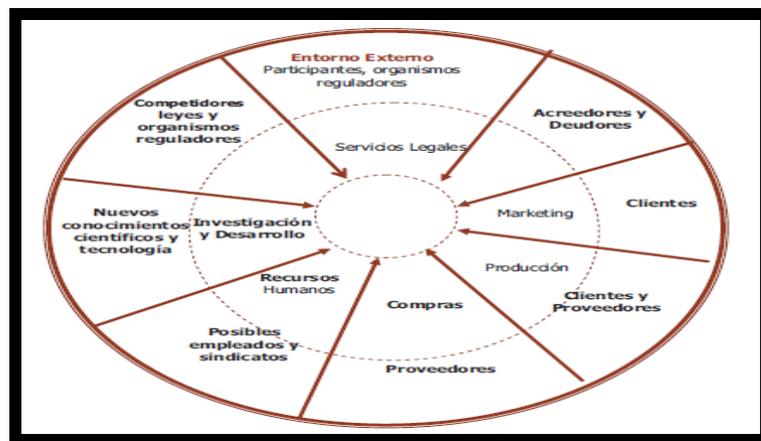
Esto requiere el compromiso de la alta dirección y un enfoque a largo plazo, actuar para lograr la transformación para conseguir el cambio, midiendo su logro alcanzado en base a los resultados obtenidos.

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.

3.10 FUERZAS DEL ENTORNO

GRÁFICO N° 17

FUERZAS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: Hellriegel,Jackon,Slocum

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El gráfico N° 17 representa la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” el cómo está constituido por empleados, proveedores, su competencia y demás miembros que ayudan 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

3.11 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 unos 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” y que permita cumplir con los objetivos del sector automotriz nos basaremos en el modelo del Balanced Scorecard proponiendo lo siguiente:

3.11.1 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 CMI no entra en conflicto con este objetivo vital, en realidad el CMI 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.

3.11.2 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 y recuperación de la marca automotriz.

3.11.3 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

3.11.4 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.

CAPITULO IV

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

4.1 DATOS DE LA EMPRESA

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos, Cantón Rumiñahui ciudad de Sangolqui en la Av. Abdón Calderón - 273 y Olmedo. La empresa cuenta con 9 empleados los cuales están distribuidos en las cuatro áreas de la empresa que son: mecánica automotriz, enderezada, pintura y electricidad, pero se cree conveniente el incremento de 2 empleados.

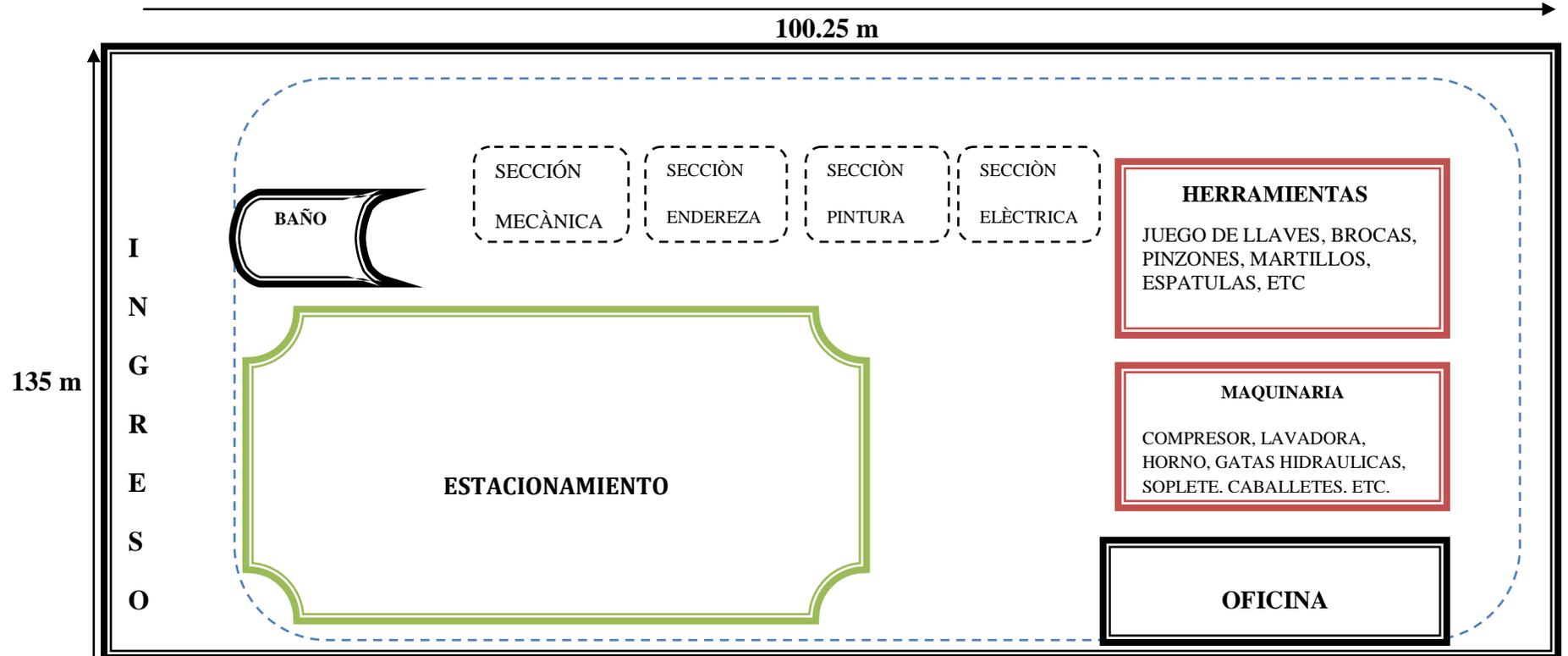
Instalaciones

- ❖ Estacionamiento
- ❖ Taller
- ❖ Oficina

Equipamiento

- ❖ Herramientas
- ❖ Gata electrónica
- ❖ Caballetes
- ❖ Compresor
- ❖ Juego de llaves
- ❖ Gatas hidráulicas
- ❖ Calibradores
- ❖ Soplete
- ❖ Horno

CUADRO N° 15
UBICACIÓN DE LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS



Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

4.2 DESAGREGACIÓN EMPRESARIAL

La estructura organizacional pretende presentar a la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” en una combinación típica valorando al gerente general como responsable y líder de la organización, ya que de esa manera se llegara alcanzar los objetivos planteados por el mismo, satisfaciendo y cumpliendo las necesidades del cliente. La empresa de servicios automotrices “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 ventas. 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 investigación de mercados, 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

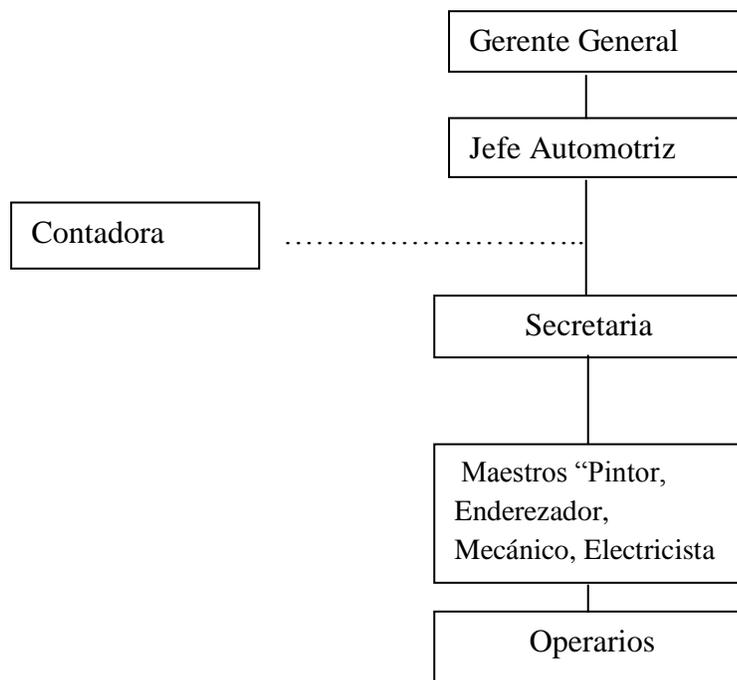
Se encarga del manejo de contabilidad y finanzas, como también el manejo de la logística de insumos y materiales En el proceso de contabilidad, se controlará los subprocesos de presupuestos de la empresa; mientras que el proceso de logística comprende los subprocesos de abastecimiento y servicios generales.

4.2.3 Área Operativa

La cual se encarga del manejo de los procesos de los servicios automotrices, 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. Finalmente, el proceso de la división industrial automotriz, está a cargo del manejo de los subprocesos del área de los servicios automotrices que ofrecerá la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

GRÁFICO N°18

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

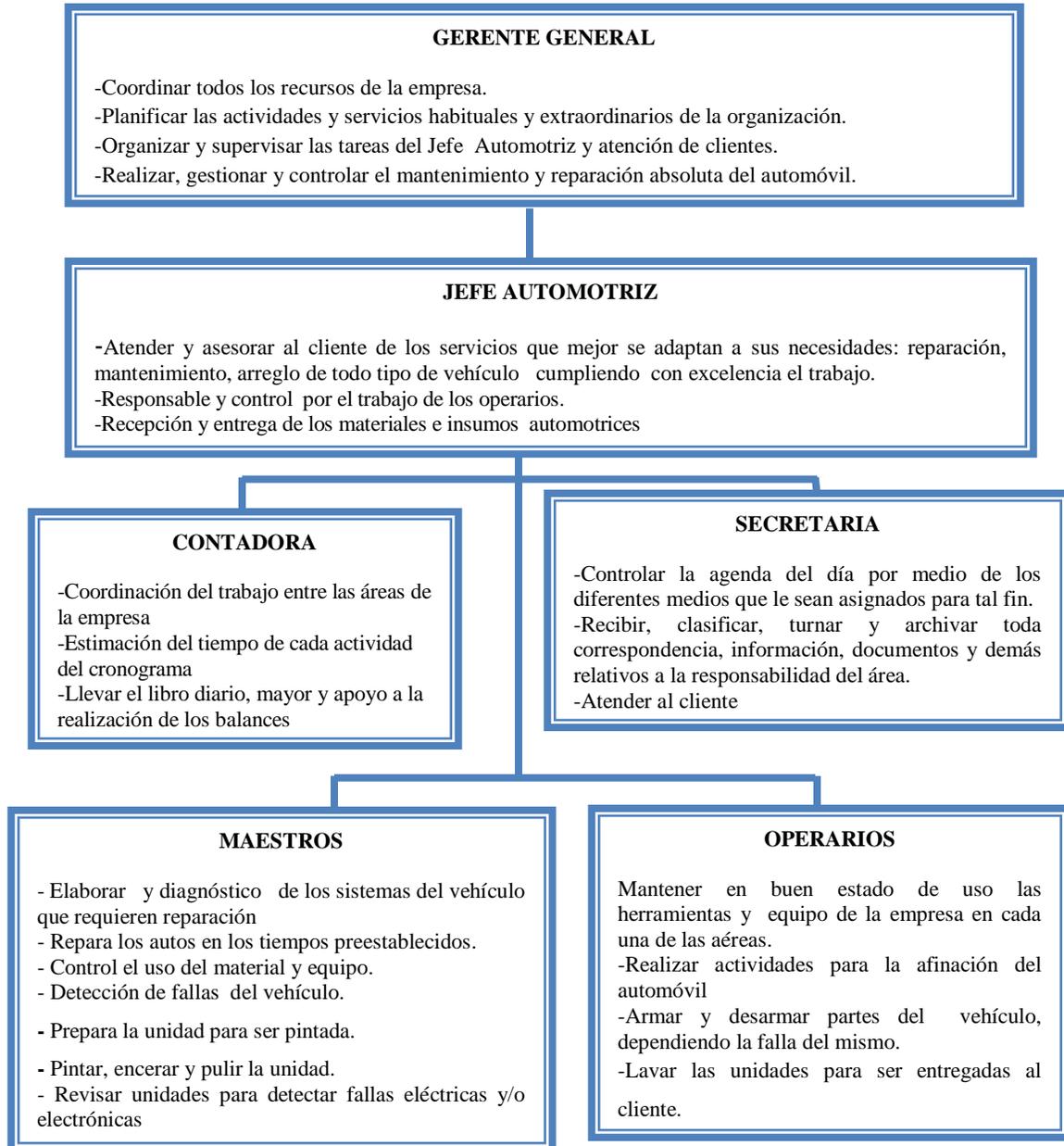


Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

GRÁFICO Nº 19

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el gráfico N° 19 indicó como la empresa “AUTODIAGNOSTICO GRAN PRIX” está estructurada con cada una de las actividades y valores a ejecutar 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 INICIATIVAS 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 las investigaciones se afirman que más individuos generan ideas estando solos que en un grupo, aunque se trate de la misma cantidad de personas, pero esta investigación se aplicó a un grupo homogéneo de clientes ya que en su gran mayoría no tienen gran conocimiento y peso en la toma de decisiones.

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 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN

PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” debe saber que 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y pretende medir.

c) Poder controlar

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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”¹⁹ TÍPICAS EN LAS EMPRESAS

Una herramienta muy útil para la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” no puede darse el lujo de perder la creatividad ni la experiencia acumulada junto con la capacidad de ejecución dentro de su organización.

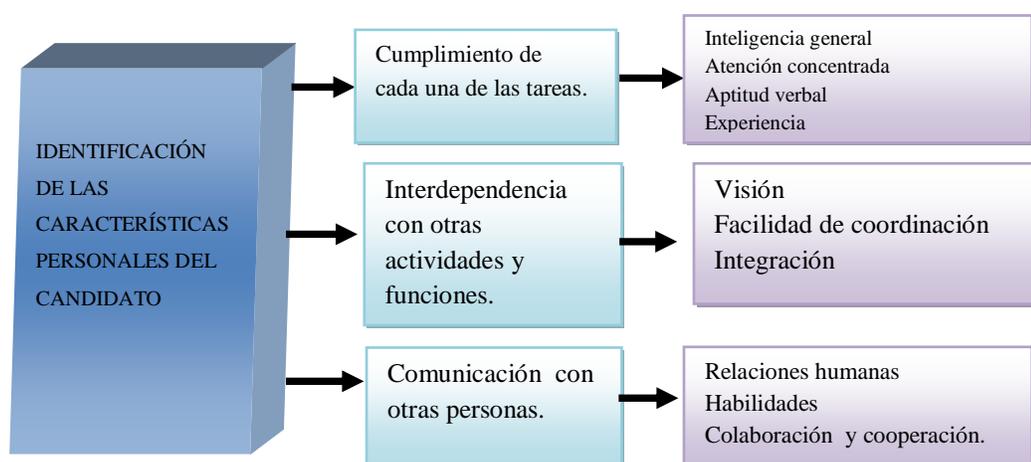
4.4 REGISTRO DE SELECCIÓN

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

¹⁹ TAYLOR Frederick, “Toma de decisión”

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

FLUJO N° 3
REGISTRO DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el flujo N° 3 indica un registro de selección que va usar la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” la cual tendrá una base de información de los operarios con el fin de obtener una ficha de acuerdo al cargo, eso ayudara a la organización a contratar empleados con más experiencia y conocimientos en el área automotriz.

GRÁFICO N° 20

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: Chiavenato, Adalberto

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalín

Como se puede observar en el gráfico N° 20 la ficha ayudara a la empresa "AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX" 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

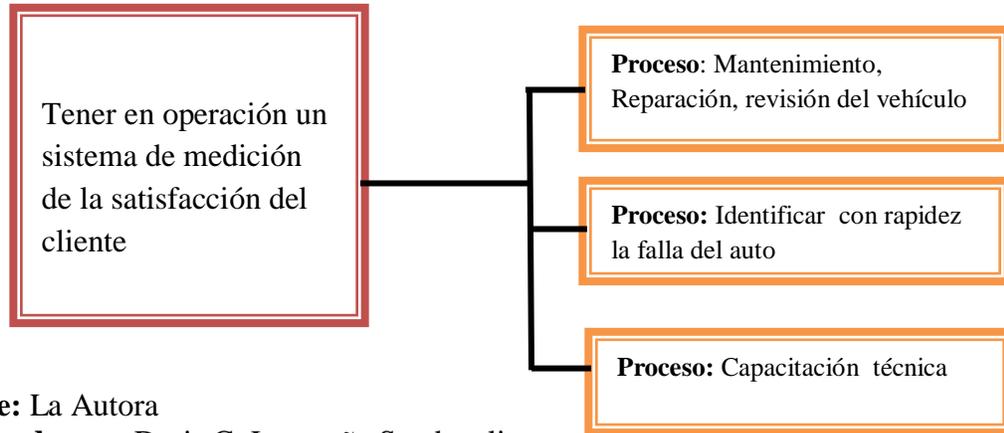
Se rediseña los procesos de la empresa introduciendo mejoras que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos; identificando y analizando las actividades que desempeña cada empleado. Para ello se construye el mapa de procesos donde se describen la situación actual, se refleja las deficiencias,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

FLUJO N° 4 POLÍTICA ESTRATÉGICA



Fuente: La Autora

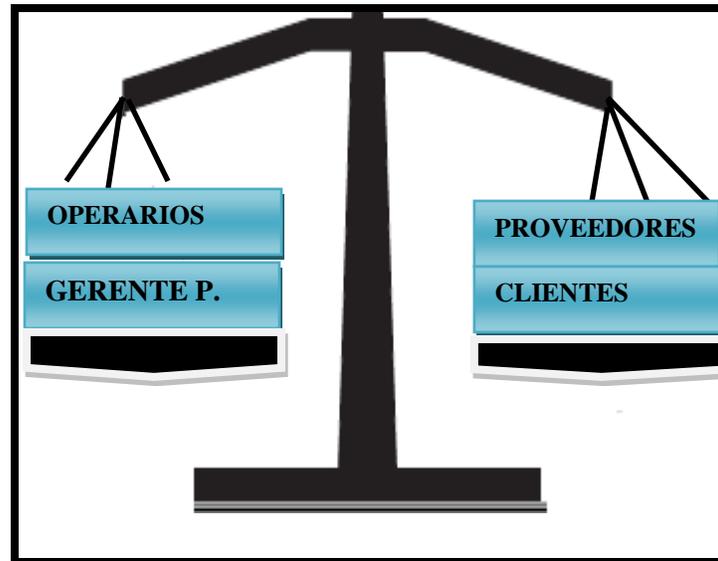
Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El flujo N° 4 indica cómo se va a manejar la política estratégica en cada uno de los procesos de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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*.

**GRÁFICO N° 21
ADECUADO BALANCE**



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El gráfico N° 21 está diseñado de acuerdo a los aspectos más importantes de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, ya que ellos juegan un papel importante en el crecimiento de la organización, los mismos serán los promotores para la aplicación del Balanced Scorecard.

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.

CUADRO N° 16

INFLUENCIA

		INFLUENCIA	
		Baja	Alta
P O D E R	Mucho	-Gobierno	-Clientes - Empleados - Proveedores
	Poco	-Entidades Financieras	- Competencia

Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

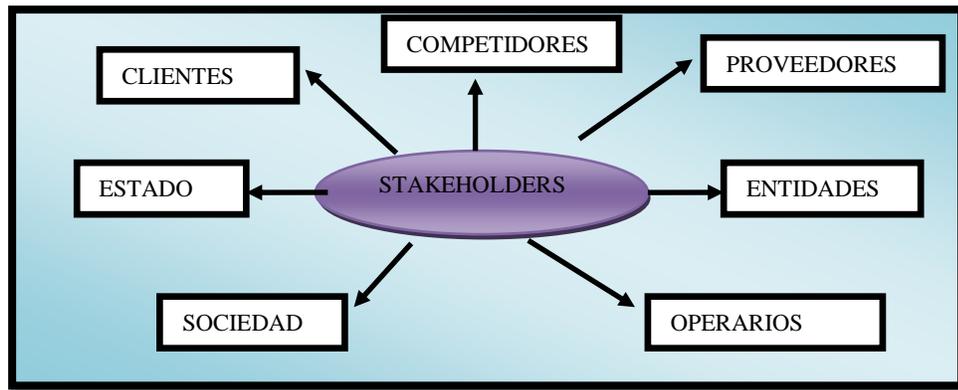
En el cuadro N° 16 indicó la influencia de todos los involucrados en el sector automotriz, los cuales deben estar bien diseñados e informados en la innovación y nuevas alternativas de servicio, es así que empleados, proveedores, clientes gobierno y las entidades financieras deben estar preparados con el fin de permanecer en el mercado competitivo, por eso la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

GRÁFICO N° 22
STAKEHOLDERS



Fuente: La Autora
Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el gráfico N° 22 indica el impacto que tiene la actividad de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ya que no solo 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” es de vital importancia que se esté cumpliendo con las necesidades del cliente ya que ellos son los promotores del posicionamiento de la organización.

CUADRO N° 17

**NECESIDADES A CUMPLIR EN LA EMPRESA
“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”**

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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el cuadro N° 17 se observa las necesidades que proyecta cumplir la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

CUADRO N° 18
ESCENARIOS DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

ESCENARIOS	
Tecnológico	Educacional
Campo laboral	Fuerzas laborales
Social	Geográfico

Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

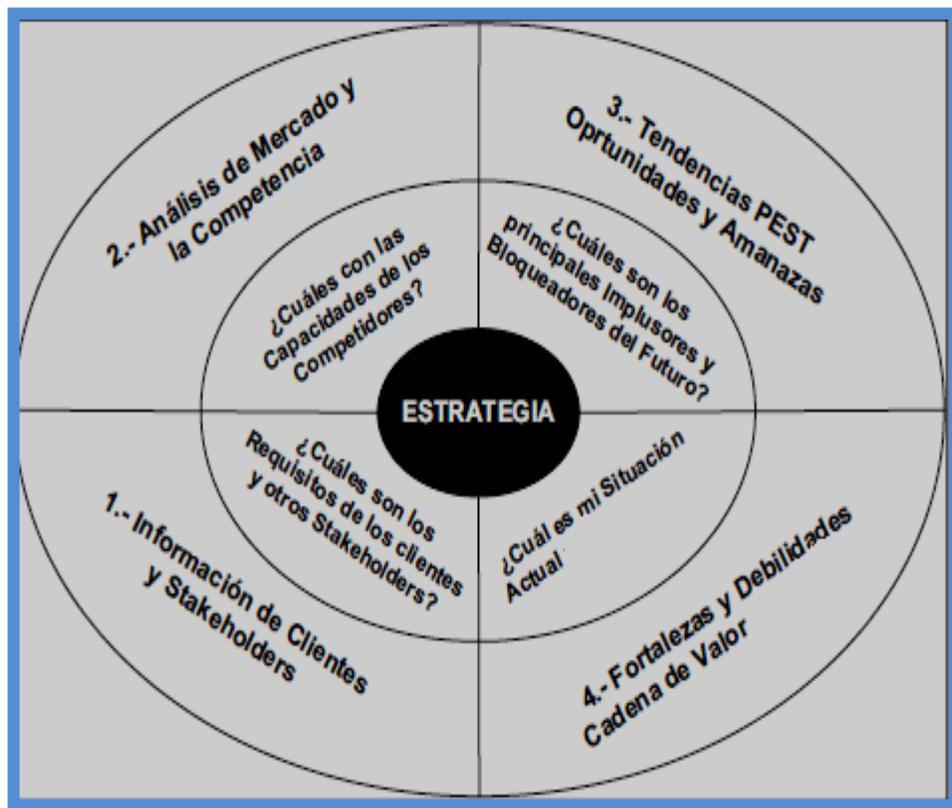
En el cuadro N° 18 se diseño un escenario que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” debe considerar muy importante para la aplicación del Balanced Scorecard ya que la organización cuenta con operarios de educación técnica, desenvolviéndose en el campo laboral automotriz desempeñando a cabalidad sus 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 Valle de los Chillos en el sector centro de Sangolqui.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 de Sangolquí.

a) Estrategias

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” está consciente que necesita renovar sus procedimientos e incrementar estrategias las cuales ayuden a ser más competitiva en el Valle de los Chillos sector de Sangolquí.

**GRÁFICO N° 23
ESTRATEGIAS**



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El gráfico N° 23 se realizó en base a la encuesta que se efectuó a los clientes de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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?

AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX, abarca la variedad e innovador servicio automotriz en sus diferentes áreas, en la reparación, pintura, enderezada y electricidad utilizando siempre tecnologías acorde a las necesidades del cliente, con el fin de brindar un servicio de calidad y eficiente para el usuario del Valle de los Chillos sector Sangolqui.

¿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?

AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX, 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, nuestro mercado son clientes cuya edad oscilan desde los 25 a 55 años.

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 organización²⁰

“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 solo ofrece “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

²⁰ http://www.webandmacros.com/Mision_Visión_Valores_CMI.htm

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 organización²¹

Ser una empresa competitiva en el campo automotriz del sector de Sangolquí, 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

²¹ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

CUADRO N° 19

MATRIZ AXIOLÓGICA PARA IDENTIFICAR LOS VALORES DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

MATRIZ AXIOLOGICA DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”				
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: Doris C. Lugmaña Sandovalin

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

Al ser los pioneros en el Valle de los Chillos sector Sangolquí, 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.²²

²² Fred R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera reimpresión Mayo 2005

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 sector del Valle de los Chillos. Estos objetivos deben basarse en los recursos disponibles que tiene la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

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 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

CUADRO N° 20

DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO ESPECIFICO EN LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

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, Jefe

Automotriz y contadora los cuales diseñaran las estrategias en cada una de las áreas con el propósito de mejorar el servicio automotriz



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

CUADRO N° 21

DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO EN LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El cuadro N° 21 se desarrolla el segundo objetivo que es optimizar la rentabilidad en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” con el fin de llegar a posesionar las estrategias con ayuda de los responsables como son: Gerente General, Jefe Automotriz y

Contadora los mismos deben estar consientes del manejo de cada una de las habilidades de los operarios.

CUADRO N° 22

DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO EN LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el cuadro N° 22 se diseña el último objetivo a emplearse en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” estableciendo parámetros para la aplicación del Balanced Scorecard con cada una de estas estrategias y el responsable de las mismas.

Por ello en el Gráfico N° 24 indica detalladamente el mapa estrategia que va ser implantado en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

GRÁFICO N°24
PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

MISIÓN

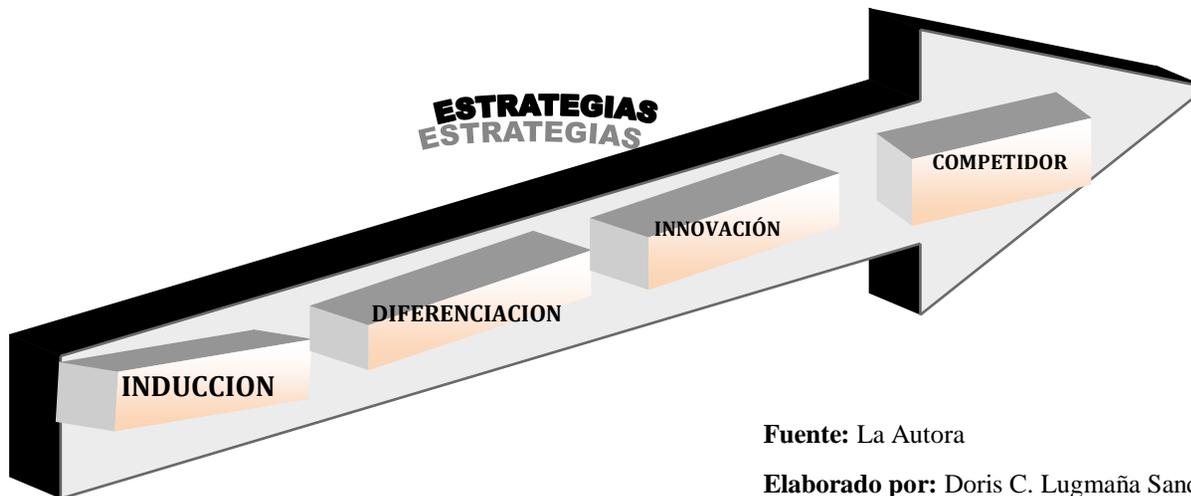
“Buscamos día a día la lealtad de nuestros clientes a través del trato agradable, y excelencia de brindar un servicio personalizado y de calidad que solo ofrece “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” con personal altamente capacitado y a la vanguardia en tecnología en los procesos de reparación y mantenimiento del vehículo y el compromiso con nuestro medio ambiente

VISION

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

- PRINCIPIOS**
- Servicio al cliente
 - Profesionalismo
 - Responsabilidad

- VALORES**
- Honestidad, Respeto
 - Lealtad,
 - Responsabilidad
 - Honradez
 - Orden



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

4.8 ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS PARA LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

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.

CUADRO N°23

ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el cuadro N° 23 muestra cada una de las estrategias a implantarse en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

CUADRO N°24

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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

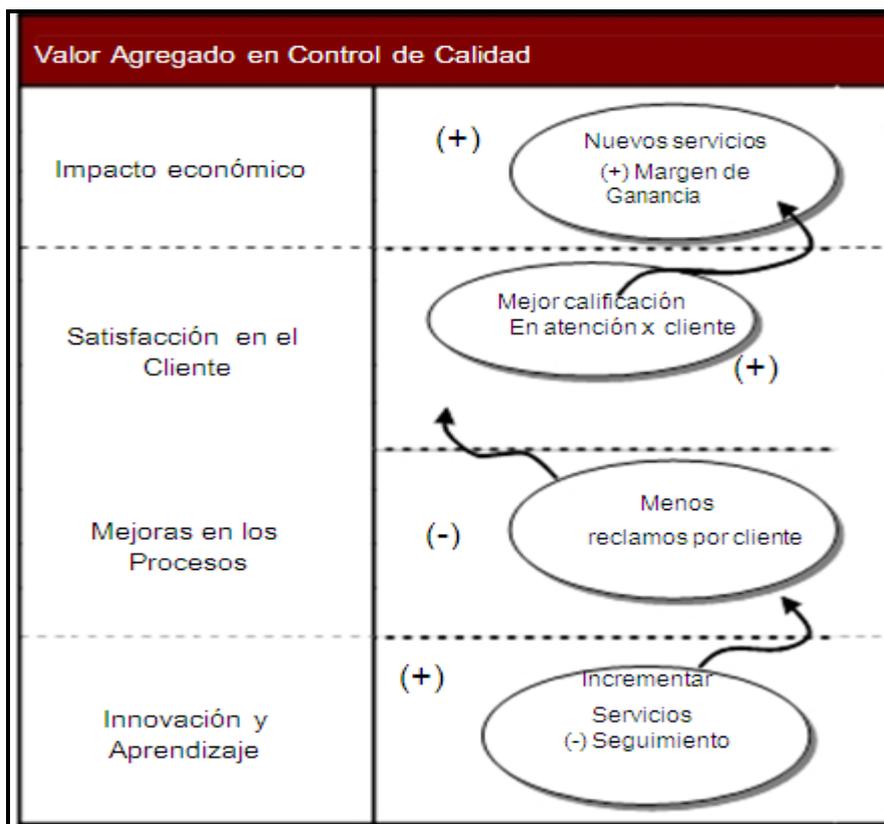
El cuadro N°24 está distribuido por las estrategias, indicadores, y resultados los cuales van a ser medidos de acuerdo a la cultura de todos los operarios de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

4.8.2 RESULTADOS A TRAVÉS DE LA RELACIÓN CAUSA-EFECTO

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

CUADRO N° 25

VALOR AGREGADO EN CONTROL DE CALIDAD



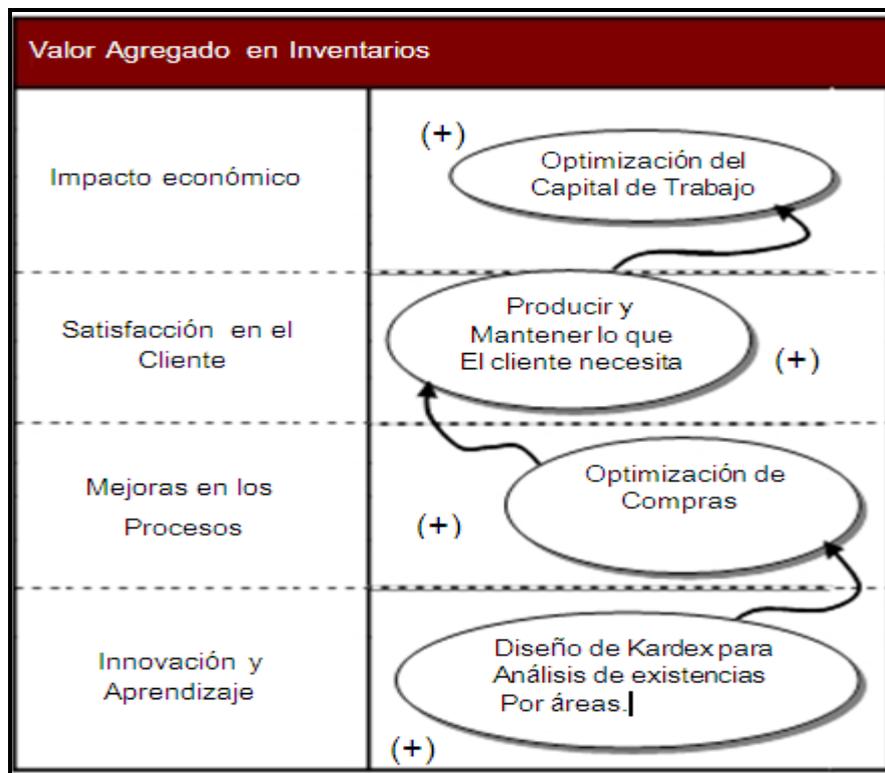
Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El cuadro N° 25 se encuentra ubicado cada uno de los objetivos que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” debe seguir para cumplir con los indicadores, los cuales deben estar bien definidos en el Cuadro de Mando Integral.

CUADRO N° 26

VALOR AGREGADO EN CONTROL EN INVENTARIOS



Fuente: La Autora

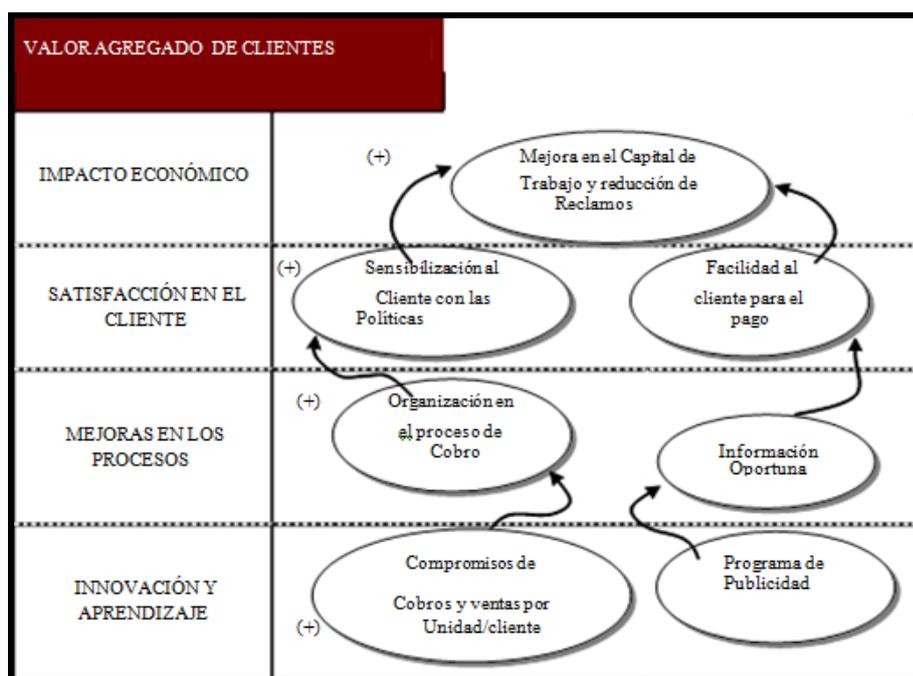
Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El cuadro N°26 está relacionado con los objetivos para que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

CUADRO N° 27

VALOR AGREGADO EN CONTROL EN CLIENTES



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El cuadro N° 27 se realizó en base a la encuesta realizada a los clientes de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 aun 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 si, según Michael Porter un mapa estratégico es una representación grafica 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 Cuadro de Mando Integral en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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. (Anexo C)

- Implementar nuevos servicios como el pago con tarjeta, servicio de wincha.
- Diseño de publicidad para el año 2012 en segmentos específicos, indicando detalladamente el servicio estandarizado que utiliza “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.
- 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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

CUADRO N° 28

LAS CUATRO PERSPECTIVAS A EJECUTAR EN “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”



Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El BSC parte de la Visión y Estrategias de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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, a demás 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 considero el Balance de Pérdidas y Ganancias 2010 y la capacidad de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, por tal motivo se

considero 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 2010 , el cual fue tomado como año base y ha servido como datos para el cálculo promedio del incremento de ventas para el año 2012, 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, 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 cual 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 Jefe automotriz.

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 compromiso 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.

CUADRO N°29
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”

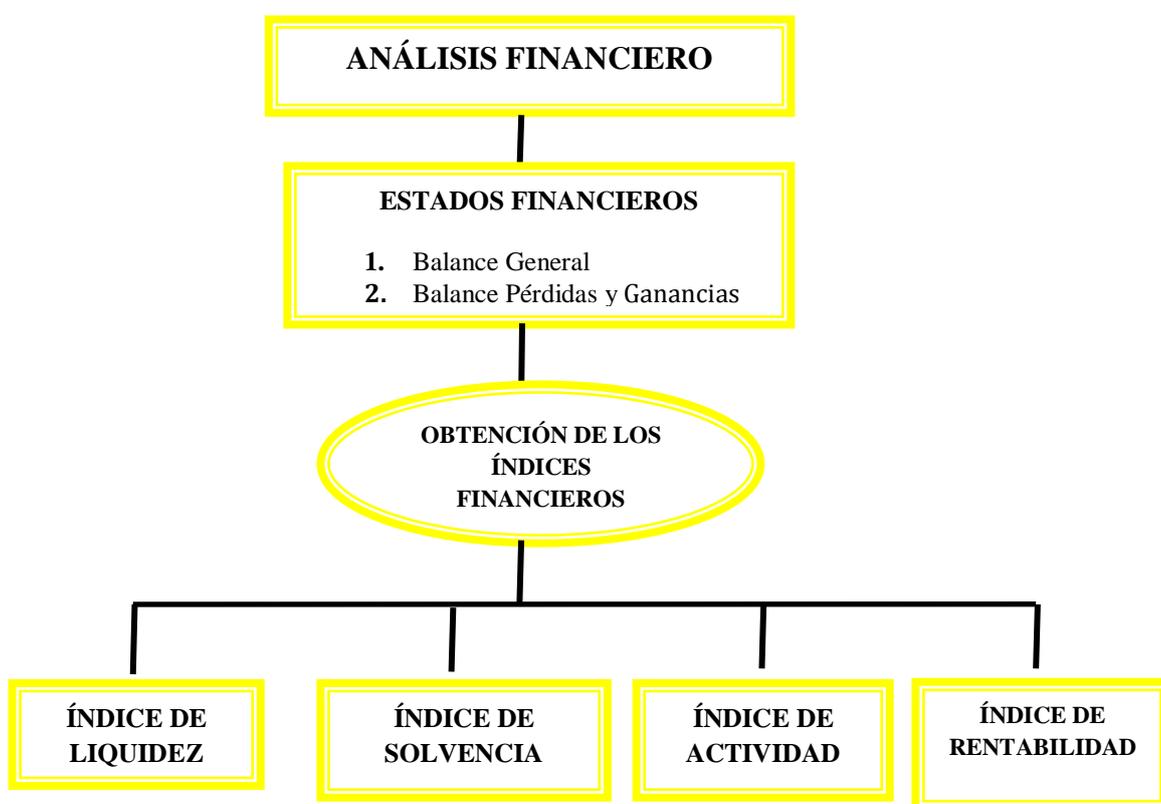
FACTOR CRITICO	OBJETIVOS	INDICADOR	MECANISMOS DE MEDICIÓN	LINEA BASE	METAS AÑO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ESTRATEGIA
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Incremento de Rentabilidad	Aumentar rentabilidad	Valor Agregado Económico	Estados financieros	20%	40%	Anual	Optimización del Capital de trabajo
Manejo de recursos	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
Publicidad	Captar nuevos clientes	% Ventas	Ventas Anuales	40%	75%	Anual	Incrementar Participación en el Mercado
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/máquinaria	Satisfacción del cliente	55%	80%	Semestral	Automatización de Procesos en cada una de las áreas "Mecánica, Enderezada, Pintura y electricidad"
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

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

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.

**GRÁFICO N° 25
INFORMACIÓN FINANCIERA**



Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalín

En el gráfico N° 25 nos indica los estados financieros del año 2010, los cuales van a ser utilizados con el fin de obtener los Indicadores Financieros.

4.10.1 BALANCE GENERAL

**CUADRO N° 30
BALANCE GENERAL**

**EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalín

Se realizó el Balance General del año 2010 de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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. (ANEXO E)

4.10.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Indica la situación económica de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

CUADRO N° 31 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2010

EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE (EN DÓLARES)

INGRESOS	
VENTAS	57,180.00
TOTAL VENTAS	57,180.00
EGRESOS	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	44,270.27
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	1,300.00
PUBLICIDAD	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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el cuadro N° 31 podemos observar que el Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 considero el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2010 los mismos ayudaran a verificar el nivel financiero de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

CUADRO N° 32

INDICADORES FINANCIEROS 2010

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	LE= 83.87%	M.P= 0.56
		A.F= 5,20	Ecu. Dupont=0.09

Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

El estudio financiero de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” se obtiene una ganancia de 9% obteniendo un mejor nivel económico.

4.10.4 VENTAS

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 del Valle de los Chillos sector Sangolqui.

CUADRO N° 33 VENTAS 2010

EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”
VENTAS 2010
AL 31 DE DICIEMBRE
(EN DÓLARES)

	AÑO 2010
VENTAS	57,180.00
TOTAL VENTAS	57,180.00

VENTAS (UNIDADES)	AÑO 2010
Reparaciones de motores de 4 cilindros	12.00
Reparaciones de motores de 6 cilindros	12.00
Reparaciones de motores de 8 cilindros	24.00
Arreglo del sistema de embrague o cambio de plato de embrague disco y rodamiento	48.00

Arreglo del sistema de transmisiones/Trasmisión Manual	12.00
Arreglo del sistema de embrague automático o hidráulico	12.00
Sistema de caja de cambios manual	12.00
Sistema de caja de cambios automática	12.00
Sistema de suspensiones delantera y posteriores	12.00
Direcciones hidráulicas	12.00
Direcciones manuales	12.00
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
ABC sistema de frenos	84.00
Cambio de sistema de dirección con terminales, brazos de dirección	12.00
Enderezada de un bastidor (o chasis)	12.00
Una cabina simple	36.00
Cabina doble	24.00
Capo	12.00
Guardafangos	24.00
Guardachoque	60.00
Pintada con politerano	12.00
Cambio del sistema de alambreado del vehículo integro	12.00
Arreglo de alternador, arranque	48.00
Arreglo de tableros	36.00
TOTAL VENTAS	840.00

VENTAS (DOLARES)	AÑO 2010
Reparaciones de motores de 4 cilindros	2,880.00
Reparaciones de motores de 6 cilindros	3,420.00
Reparaciones de motores de 8 cilindros	7,680.00
Arreglo del sistema de embrague o cambio de plato de embrague disco y rodamiento	1,920.00
Arreglo del sistema de transmisiones/Trasmisión Manual	420.00
Arreglo del sistema de embrague automático o hidráulico	720.00
Sistema de caja de cambios manual	1,440.00
Sistema de caja de cambios automática	1,740.00
Sistema de suspensiones delantera y posteriores	1,440.00
Direcciones hidráulicas	1,140.00
Direcciones manuales	720.00
Limpieza de inyectores	1,080.00
Chequeo con el escáner del sistema de inyección	1,260.00
Cambio de un sensor	2,520.00
ABC y afinamiento del motor del sistema de inyección	2,160.00
Cambio de bombas de combustible de inyección	1,440.00
Chequeo de sistema de inyección con el escáner en fallas	1,800.00
ABC sistema de frenos	2,520.00

Cambio de sistema de dirección con terminales, brazos de dirección	720.00
Enderezada de un bastidor (o chasis)	2,160.00
Una cabina simple	1,440.00
Cabina doble	8,640.00
Capo	600.00
Guardafangos	1,200.00
Guardachoque	1,800.00
Pintada con politerano	960.00
Cambio del sistema de alambreado del vehículo integro	780.00
Arreglo de alternador, arranque	960.00
Arreglo de tableros	1,620.00
TOTAL VENTAS	57,180.00

Fuente: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el cuadro N° 33 nos muestra las ventas y el precio del servicio por área que se han determinado según la capacidad de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” en el año 2010, 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

4.10.5.1 INVERSIÓN.

La Inversión consiste en el dinero que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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. (Anexo E)

**CUADRO N° 34
INVERSIÓN 2011**

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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Las inversiones fijas se darán inicio con el capital que posee la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” estarán sujetos a los porcentajes de depreciación establecidos por la ley.

CUADRO N. 35

DEPRECIACIONES

	AÑO 2012	ANO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el cuadro N° 35 indica la depreciación de activos fijos para la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 de Sangolquí 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” tiende para 1764 vehículos al año, siendo que en el año 2010 se utilizó solo 1092 vehículos sobrando una capacidad de 672 autos las mismas que van a ser cubiertas con los nuevos servicios.

Por ende se debe hacer la contratación de 2 operarios y la adquisición de herramientas, materiales e insumos, para poder cubrir la demanda de clientes del Valle de los Chillos del sector de Sangolquí, capacitando y brindando información a los operarios con el fin de brindar un servicio personalizado de calidad y entrega

inmediata como lo están realizando actualmente para permanecer en el mercado competitivo.

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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”.

CUADRO N° 36

VENTAS PROYECTADAS

EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”
VENTAS PROYECTADAS
AL 31 DE DICIEMBRE
(EN DÓLARES)

	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
ALINEACION	300.00	315.00	330.75	347.29	364.65
BALANCEO	192.00	201.60	211.68	222.26	233.37
SISTEMA DE INYECCION ELECTRÓNICO	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
ALINEACION	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.80	7,293.00
BALANCEO	2,880.00	3,024.00	3,175.20	3,333.90	3,500.55
SISTEMA DE INYECCION ELECTRÓNICO	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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el cuadro N° 36 está proyectado las nuevas ventas por el incremento de 3 servicios para la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

CUADRO N° 37

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

**EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE
(EN DÓLARES)**

	1	2	3	4	5
	2012	2013	2014	2015	2016
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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En cuadro N° 37 podemos observar que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” tendrá las siguientes utilidades con el incremento de tres servicios, teniendo así: para el año 2012 será de 24.54%, para el año 2013 de 23.74%, para el año 2014 de 24.11%, para el año 2015 de 25.56% y finalmente para el año 2016 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.

CUADRO N° 38**FLUJO DE CAJA**

**EMPRESA “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”
FLUJO DE CAJA
AL 31 DE DICIEMBRE
(EN DÓLARES)**

ENTRADAS	0	1	2	3	4	5
	VENTAS		15,180.00	15,939.00	16,735.95	17,572.65
CAPITAL PROPIO	-6,567.13					
TOTAL ENTRADAS	-6,567.13	15,180.00	15,939.00	16,735.95	17,572.65	18,451.20
SALIDAS						
REMUNERACION 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% IECE/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		12,004.95	12,177.29	12,722.78	13,102.58	13,678.13
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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

En el cuadro N° 38 se establece que el movimiento de Entradas y Salidas para obtener el Flujo neto de caja de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

CUADRO N° 39
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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Como se puede observar en el cuadro N° 39 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.

CUADRO N° 40

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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

Considerando que el valor actual neto para “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

4.17.3 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.

CUADRO N° 41

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: La Autora

Elaborado por: Doris C. Lugmaña Sandovalin

La empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la investigación elaborada en todos los capítulos analizados se consiguió concebir un panorama real y práctico acerca del servicio automotriz de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, 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.

5.1 CONCLUSIONES

1. El estudio de los factores macro económicos fue indispensable para apreciar el entorno en el que se desenvuelve la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.
2. La ventaja competitiva de “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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 y trascender en el mercado del Valle de los Chillos sector Sangolquí, en el menor tiempo posible.

3. 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

4. Para el cliente de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” el vehículo en la actualidad es una necesidad no es un lujo, sobre todo en Sangolquí que lo usan como herramienta de trabajo, es indispensable expandir más servicios en el centro Automotriz, por ésta razón la organización va 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.

5. La viabilidad de invertir en el incremento de tres servicios en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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.

6. La implementación estructural del mecanismo del Balanced Scorecard, determinó que la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”, 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 automotriz ubicado en el Valle de los Chillos sector Sangolquí.

5.2 RECOMENDACIONES

Es de vital importancia que la empresa expanda su servicio a todo el sector de Sangolquí, 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 “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” y también saber lo que desean.

1. Para que “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” 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, sistemas eléctricos, Inyección electrónica, aéreo gráfica, metal quirúrgico. Las mismas que se deben ejecutar en el “**Sindicatos de Artesanos de Rumiñahui**” en el Valle de los Chillos sector Sangolquí, con la finalidad de satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros clientes.
2. 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.
3. Se recomienda aplicar la propuesta del Balanced Scorecard ya que ayudará 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

“AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” tomando decisiones y acciones correctivas y preventivas en función de hechos en base a los ingresos obtenidas 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 ° 4 del Instituto de Estadísticas y Censos.
- ✚ ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI.
- ✚ 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.

- ✚ LAMBIN, Jean-Jacques, (2001) "Marketing Estratégico", Editorial McGraw Hill, Tercera edición, impreso en Santiago de Chile, Chile.
- ✚ REGISTRÓ DE MECÁNICOS INSCRIPTOS EN LA JUNTA DE DEFENSA DEL ARTESANO.- AÑO 2011.
- ✚ TREACY, M., y WIESERMA, F., "The Discipline of Market Leaders", Addison-Wesley, 1995.
- ✚ VAN HUAWERMEIREN. "Manual de Economía Ecológica", Ediciones AbyaYala, Quito-Ecuador, 1999.

PÁGINAS DE INTERNET

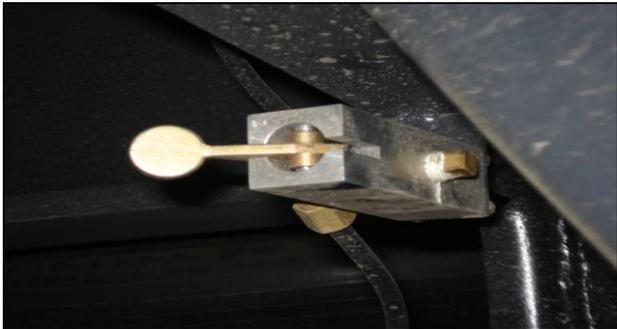
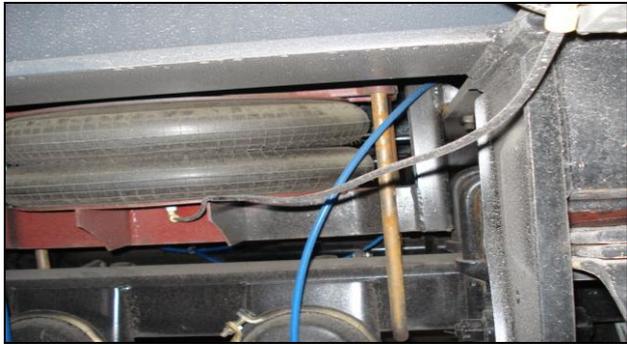
- ✚ http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto
- ✚ <http://www.infogamma.blogspot.com>
- ✚ <http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/bscimal.doc>
- ✚ http://www.cema.edu.ar/~falco/BSC_congr_rrhh07_v01.ppt
- ✚ http://www.cincodias.com/articulo/economia/desempleo-mundial-bajara-2011-61/20110125cdscdseco_11/
- ✚ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/160.htm>
- ✚ www.inalde.edu.co

ANEXOS

ANEXO A.

**PARTES, PIEZAS Y EQUIPOS UTILIZADOS PARA EL
MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO**











ANEXO B.

RIESGOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
ORDEN Y LIMPIEZA (RD 486/97)	<ul style="list-style-type: none"> • CAÍDAS DE PERSONAS AL MISMO NIVEL • CHOQUES CONTRA OBJETOS INMÓVILES • PISADAS SOBRE OBJETOS • INCENDIOS 	<ul style="list-style-type: none"> • LIMPIEZA PERIÓDICA Y SIEMPRE QUE SEA NECESARIO DE LAS INSTALACIONES • ELIMINAR CON RAPIDEZ MANCHAS, DESPERDICIOS, RESIDUOS, ETC. • FACILITAR CONTENEDORES PARA ALMACENAR RESIDUOS • NO ACUMULAR MATERIALES AL LADO DE ZONAS CON RIESGO DE INCENDIO • DEJAR SIEMPRE ORDENADO EL PUESTO DE TRABAJO (HERRAMIENTAS EN SU UBICACIÓN, CABLES RECOGIDOS, SUELO LIMPIO, ETC.) • ESTABLECER NORMAS E INSTRUCCIONES ACERCA DEL ORDEN Y LIMPIEZA DE LOS LUGARES DE TRABAJO • INFORMAR Y FORMAR A LOS TRABAJADORES
ROPA DE TRABAJO Y EQUIPO DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL (EPI'S)	<ul style="list-style-type: none"> • ATRAPAMIENTO POR O ENTRE OBJETOS • CAÍDAS DE OBJETOS EN MANIPULACIÓN. • CAÍDAS DE OBJETOS DESPRENDIDOS • GOLPES POR OBJETOS O HERRAMIENTAS 	<ul style="list-style-type: none"> • LA ROPA DEBERÁ DE SER AJUSTADA EN PUÑOS Y TOBILLOS, SE DEBERÁN DE LLEVAR ATADOS LOS BOTONES O SUBIDAS LAS CREMALLERAS. • EL CALZADO DEBERÁ DE SER DE SEGURIDAD (BOTAS O ZAPATOS), RECOMENDABLES CON PUNTERA DE ACERO. • EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL RECOMENDABLES: <ul style="list-style-type: none"> • CASCO PARA TRABAJOS CON VEHÍCULOS SUSPENDIDOS • GUANTES DE SEGURIDAD PARA MANIPULACIÓN DE CARGAS O PIEZAS GRANDES • GUANTES ADECUADOS A LOS PRODUCTOS QUÍMICOS QUE SE MANEJEN • PANTALLAS DE PROTECCIÓN FACIAL Y/O GAFAS DE SEGURIDAD CON MONTURA CERRADA. • PROTECTORES AUDITIVOS EN CASO DE NIVELES SONOROS

FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
		<p>ELEVADOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ MASCARILLAS DE PROTECCIÓN (ANTIPARTÍCULAS, CONTRA VAPORES Y/O GASES, ETC) ▪ SI LLEGA A SER NECESARIO EQUIPOS DE RESPIRACIÓN AUTÓNOMOS ▪ LOS EPI'S DEBERÁN DE SER LOS ADECUADOS AL TRABAJO, CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL INDIVIDUO Y SE UTILIZARÁN CUANDO NO HAYA SIDO POSIBLE IMPLANTAR UNA PROTECCIÓN COLECTIVA.
MANIPULACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS QUÍMICOS (DISOLVENTES, PINTURAS, DESINCRUSTANTES, ETC.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ENFERMEDAD PROFESIONAL PRODUCIDA POR AGENTES QUÍMICOS ▪ EXPOSICIÓN A SUSTANCIAS NOCIVAS ▪ CONTACTOS CON SUSTANCIAS CÁUSTICAS Y/O CORROSIVAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SOLICITAR A LOS SUMINISTRADORES DE LOS PRODUCTOS QUÍMICOS LA FICHA DE DATOS DE SEGURIDAD DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS QUE SE MANIPULEN. ▪ SEGUIR LAS INSTRUCCIONES DE LAS FICHAS DE DATOS DE SEGURIDAD EN CUANTO A MANIPULACION, TRATAMIENTO, ALMACENAJE, EPI'S A UTILIZAR, ETC, DE LOS PRODUCTOS QUÍMICOS. ▪ INFORMAR AL PERSONAL DEL CONTENIDO DE LAS FICHAS DE DATOS DE SEGURIDAD DE LOS PRODUCTOS QUÍMICOS.
MAQUINARIA EN GENERAL.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PROYECCION DE FRAGMENTOS O PARTICULAS ▪ GOLPES POR OBJETOS O HERRAMIENTAS ▪ ATRAPAMIENTO POR O ENTRE OBJETOS ▪ EXPOSICIÓN A CONTACTOS ELÉCTRICOS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A LA MAQUINARIA ADQUIRIDA CON ANTERIORIDAD AL 01/01/95 SE LE IDENTIFICARÁN LOS POSIBLES RIESGOS EXISTENTES (MEDIANTE LA EVALUACIÓN INICIAL DE RIESGOS) Y SE IMPLANTARÁN LAS MEDIDAS PREVENTIVAS OPORTUNAS. ▪ LA MAQUINARIA DEBERÁ AJUSTARSE AL RD 1215/1997 SOBRE "DISPOSICIONES MÍNIMAS DE SEGURIDAD Y SALUD PARA LA UTILIZACIÓN POR LOS TRABAJADORES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO" ▪ LA MAQUINARIA ADQUIRIDA CON POSTERIORIDAD AL 01/01/95 DEBERÁ LLEVAR MARCADO "CE". DISPONER DE LA DECLARACIÓN "CE" DE CONFORMIDAD DEL FABRICANTE Y MANUAL DE INSTRUCCIONES EN CASTELLANO ▪ EL USUARIO ESTARÁ OBLIGADO A GARANTIZAR A TRAVÉS DEL MANTENIMIENTO QUE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD SE CONSERVAN A LO LARGO DE LA VIDA ÚTIL DE LA MISMA. ▪ FORMAR E INFORMAR AL PERSONAL DEL MANEJO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO QUE VAYA A UTILIZAR, ASÍ COMO DE LOS RIESGOS ESPECÍFICOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR DE LOS MISMOS.

FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
<p>SOLDADURA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CONTACTO CON PIEZAS CALIENTES ▪ TOXICIDAD DE LOS HUMOS DE SOLDADURA ▪ RADIACIONES EMITIDAS POR EL ARCO DE SOLDADURA ▪ INEXISTENCIA DE EQUIPOS CONTRA INCENDIOS ▪ AUSENCIA DE PROTECCIÓN FACIAL ▪ BOTELLONES A PRESIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EXPOSICIÓN A RADIACIONES ▪ EXPOSICIÓN A SUSTANCIAS NOCTIVAS ▪ ENFERMEDAD PROFESIONAL PRODUCIDA POR AGENTES QUÍMICOS ▪ INCENDIOS ▪ EXPLOSIÓN ▪ PROYECCIÓN DE FRAGMENTOS O PARTICULAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DISPONER EXTINTORES ADECUADOS EN EFICACIA Y CERCANOS A LOS PUESTOS DE TRABAJO DE SOLDADURA. ▪ NO REALIZAR TRABAJOS DE SOLDADURA EN LAS INMEDIACIONES DE PRODUCTOS INFLAMABLES O DE AMBIENTES QUE PRESENTEN RIESGOS DE EXPLOSIÓN ▪ PREVER ASPIRACIÓN LOCALIZADA PARA LA CAPTACIÓN DE LOS HUMOS DESPRENDIDOS DEL PROCESO DE SOLDADURA ▪ ASEGURARSE DE LA LIMPIEZA DE LA PIEZA A SOLDAR. ▪ EN CASO DE TENER QUE SOLDAR EN LUGARES CERRADOS, UTILIZAR MASCARAS RESPIRATORIAS Y VENTILAR ENERGICAMENTE. ▪ EQUIPOS DE PROTECCIÓN A UTILIZAR: <ul style="list-style-type: none"> ▪ POLAINAS, GUANTES (CON MANGUITOS) Y MANDIL DE CUERO ▪ GAFAS DE SEGURIDAD ▪ CARETAS O GAFAS DE SOLDADURA ▪ LOS BOTELLONES (OXIGENO, ACETILENO, ETC.) A PRESIÓN SE COLOCARAN VERTICALMENTE, CON LAS VÁLVULAS CERRADAS Y PROVISTOS DE CAPUCHÓN. ▪ LOS BOTELLONES DEBERÁN DE ESTAR COLOCADOS DE TAL MODO QUE NO PUEDAN CAERSE Y LA IDENTIFICACIÓN ESTE PERFECTAMENTE VISIBLE. ▪ PROHIBIR EXPRESAMENTE EL ENGRASE, HUMEDECIMIENTO, ETC. DE LOS GRIFOS Y MANDOREDUCTORES. ▪ UTILIZAR ÚNICAMENTE SOPLETES QUE CUENTEN CON BOQUILLA ANTIRRETORNO Y PARALLAMAS ▪ NO EMPLEAR EL OXIGENO PARA VENTILAR EL AMBIENTE ▪ CUANDO SE SUELDE SOBRE UN VEHÍCULO SE DEBEN PONER A TIERRA LAS PIEZAS A UNIR Y DESCONECTAR LA BATERÍA ▪ FORMAR E INFORMAR A LOS TRABAJADORES SOBRE LOS RIESGOS ESPECÍFICOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR EN ESTE PROCESO, GUARDANDO REGISTRO DOCUMENTADO.

FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
USO DE HERRAMIENTAS MANUALES	<ul style="list-style-type: none"> • GOLPES CON OBJETOS O HERRAMIENTAS, CORTES. 	<ul style="list-style-type: none"> • SELECCIONAR HERRAMIENTAS DE BUENA CALIDAD • UTILIZAR LA HERRAMIENTA ADECUADA A CADA TRABAJO • VERIFICAR EL BUEN ESTADO DE LAS HERRAMIENTAS Y CONSERVARLAS ADECUADAMENTE • TRANSPORTAR LAS HERRAMIENTAS DE FORMA SEGURA • GUARDAR LAS HERRAMIENTAS ORDENADAS, LIMPIAS Y EN LUGAR SEGURO. HABILITAR PANELES VERTICALES PARA SU COLOCACION • UTILIZAR EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL DURANTE EL USO DE HERRAMIENTAS MANUALES (GAFAS DE SEGURIDAD, GUANTES DE SEGURIDAD, PORTA CINCELES, PROTECTORES DE CAUCHO, ETC.) • SUSTITUIR LAS HERRAMIENTAS QUE SE ENCUENTREN EN MAL ESTADO POR HERRAMIENTAS EN PERFECTAS CONDICIONES. • FORMAR E INFORMAR A LOS TRABAJADORES SOBRE EL CORRECTO USO, MANTENIMIENTO, RIESGOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS A APLICAR EN EL USO DE LAS HERRAMIENTAS MANUALES, GUARDANDO REGISTRO DOCUMENTADO.
USO DE HERRAMIENTAS ELECTRO PORTÁTILES	<ul style="list-style-type: none"> • GOLPES CON OBJETOS O HERRAMIENTAS. • EXPOSICIÓN A CONTACTOS ELÉCTRICOS 	<ul style="list-style-type: none"> • SELECCIONAR HERRAMIENTAS DE BUENA CALIDAD • UTILIZAR LA HERRAMIENTA ADECUADA A CADA TRABAJO • VERIFICAR EL BUEN ESTADO DE LAS HERRAMIENTAS Y CONSERVARLAS ADECUADAMENTE • ADVERTIR AL JEFE INMEDIATO DE CUALQUIER ANOMALÍA DETECTADA EN LA HERRAMIENTA (SOBRECALENTAMIENTO, OLORES EXTRAÑOS, CHISPAS, ETC. • UTILIZAR EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL DURANTE EL USO DE HERRAMIENTAS (GAFAS DE SEGURIDAD, GUANTES DE SEGURIDAD, , ETC.) • SUSTITUIR LAS HERRAMIENTAS QUE SE ENCUENTREN EN MAL ESTADO POR HERRAMIENTAS EN PERFECTAS CONDICIONES. • FORMAR E INFORMAR A LOS TRABAJADORES SOBRE EL CORRECTO

FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
USO DE HERRAMIENTAS PULIDORAS / ABRILLANTADORAS / LIJADORAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PROYECCIÓN DE FRAGMENTOS O PARTÍCULAS ▪ EXPOSICIÓN A SUSTANCIAS NOCIVAS. ▪ ENFERMEDAD PROFESIONAL PRODUCIDA POR AGENTES QUÍMICOS 	<p>USO, MANTENIMIENTO, RIESGOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS A APLICAR EN EL USO DE LAS HERRAMIENTAS ELECTRO PORTÁTILES, GUARDANDO REGISTRO DOCUMENTADO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ADEMÁS DE LO EXPRESADO EN EL PUNTO "USO DE HERRAMIENTAS ELECTRO PORTÁTILES" ▪ DEBERÁN DE DISPONER DE EXTRACCIÓN LOCALIZADA, YA SEA GENERAL O PORTÁTIL. ▪ SE DEBERÁN DE UTILIZAR GAFAS DE MONTURA CERRADA Y MASCARILLAS RESPIRATORIA ANTIPARTÍCULAS.
USO DE HERRAMIENTAS NEUMÁTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GOLPES CON OBJETOS O HERRAMIENTAS. ▪ ENFERMEDAD PROFESIONAL PRODUCIDA POR AGENTES FÍSICOS (RUIDO) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SELECCIONAR HERRAMIENTAS DE BUENA CALIDAD ▪ UTILIZAR LA HERRAMIENTA ADECUADA A CADA TRABAJO ▪ VERIFICAR EL BUEN ESTADO DE LAS HERRAMIENTAS Y CONSERVARLAS ADECUADAMENTE ▪ ADVERTIR AL JEFE INMEDIATO DE CUALQUIER ANOMALÍA DETECTADA EN LA HERRAMIENTA O EL CIRCUITO DE AIRE QUE LA ALIMENTA (FILTRO, MANGUERA, LLAVE DE PASO REGULADOR DE PRESION, ETC.) ▪ GUARDAR LAS HERRAMIENTAS ORDENADAS, LIMPIAS Y EN LUGAR SEGURO. HABILITAR PANELES VERTICALES PARA SU COLOCACIÓN ▪ UTILIZAR EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL DURANTE EL USO DE LAS HERRAMIENTAS (GAFAS DE SEGURIDAD, PROTECTORES AUDITIVOS, ETC.) ▪ SUSTITUIR LAS HERRAMIENTAS QUE SE ENCUENTREN EN MAL ESTADO POR HERRAMIENTAS EN PERFECTAS CONDICIONES. ▪ FORMAR E INFORMAR A LOS TRABAJADORES SOBRE EL CORRECTO USO, MANTENIMIENTO, RIESGOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS A APLICAR EN EL USO DE LAS HERRAMIENTAS NEUMÁTICAS, GUARDANDO REGISTRO DOCUMENTADO.

FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
MANIPULACIÓN DE PIEZAS GRANDES, PESADAS, ETC. EN LAS OPERACIONES DE REPARACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> • SOBRESFUERZOS DORSO LUMBARES 	<ul style="list-style-type: none"> • SE DISPONDRÁ DE UN CARRO PARA EFECTUAR LOS TRASLADOS DESDE EL ALMACÉN, ASIMISMO SE RECOMIENDA LA UTILIZACIÓN DE POLIPASTOS PARA LA ELEVACIÓN Y COLOCACIÓN DE LAS PIEZAS, SIN QUE ESTA OPERACIÓN GENERE RIESGOS AÑADIDOS AL TRABAJADOR. • SEGUIR LAS NORMAS BÁSICAS DE MANIPULACIÓN MANUAL DE CARGAS (DOBLAR LAS RODILLAS AL COGERLA, MANTENER LA ESPALDA RECTA, LLEVARLA LO MAS PEGADA POSIBLE AL CUERPO, BRAZOS ESTIRADOS, ETC.)
ESMERILADORA: <ul style="list-style-type: none"> • ROTURA DE LA MUELA ABRASIVA • FALTA DE PROTECTORES • CONTACTOS CON LA MUELA 	<ul style="list-style-type: none"> • PROYECCIÓN DE FRAGMENTOS O PARTÍCULAS • GOLPES POR OBJETOS O HERRAMIENTAS 	<ul style="list-style-type: none"> • DEBERÁ CONTAR CON PANTALLA PROTECTORA TRANSPARENTE RESISTENTE, QUE EVITE LA PROYECCIÓN DE FRAGMENTOS O PARTÍCULAS • DEBERÁ DE REVISARSE LA MUELA ANTES DE COMENZAR LA TAREA Y ASÍ PODER OBSERVAR POSIBLES IRREGULARIDADES QUE PUEDA PRESENTAR (GRITAS O FISURAS, MONTAJE DEFECTUOSO, ETC.) • COLOCAR MUELAS QUE SE ADAPTEN A LA VELOCIDAD MÁXIMA DE LA ESMERILADOTA. • MANTENER EL ORDEN Y LIMPIEZA EN LAS INMEDIACIONES DE LA ESMERILADORA, EVITANDO, EN PARTICULAR PRODUCTOS COMBUSTIBLES EN LAS INMEDIACIONES. • UTILIZAR EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL Y SEÑALIZAR EL USO OBLIGATORIO DE LOS MISMOS (GAFAS DE SEGURIDAD) • FORMAR E INFORMAR A LOS TRABAJADORES SOBRE EL CORRECTO USO, MANTENIMIENTO, RIESGOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS A APLICAR EN EL USO DE LA ESMERILADORA, GUARDANDO REGISTRO DOCUMENTADO.
PINTURA	<ul style="list-style-type: none"> • EXPOSICIÓN A SUSTANCIAS NOCIVAS • ENFERMEDAD PROFESIONAL PRODUCIDA POR AGENTES QUÍMICOS • INCENDIOS 	<ul style="list-style-type: none"> • SEGUIR LAS INSTRUCCIONES DE LAS FICHAS DE DATOS DE SEGURIDAD DE LAS PINTURAS SUMINISTRADAS POR EL FABRICANTE, PARA SU ALMACENAMIENTO, MANIPULACIÓN Y UTILIZACIÓN. • ALMACENAR LAS PINTURAS EN UN LOCAL INDEPENDIENTE Y BIEN VENTILADO, DONDE LA ILUMINACIÓN DEBERA SER ANTIDIFLAGRANTE.

FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
	<ul style="list-style-type: none"> • EXPLOSIONES 	<ul style="list-style-type: none"> • PROHIBIR FUMAR Y SEÑALIZAR CLARAMENTE ESTA PROHIBICIÓN • PARA LA PREPARACIÓN DE MEZCLA DE PINTURAS SE HABILITARÁ UN LOCAL INDEPENDIENTE CON ASPIRACION FRONTAL, ILUMINACION ANTIREFLAGANTE, ETC. • DURANTE EL PROCESO DE MEZCLAS Y LIMPIEZA, EL OPERARIO DEBERÁ DE UTILIZAR EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL: GUANTES, MASCARA RESPIRATORIA, ETC. • FORMAR E INFORMAR A LOS TRABAJADORES SOBRE LOS RIESGOS ESPECÍFICOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR EN ESTE PROCESO, GUARDANDO REGISTRO DOCUMENTADO.
PINTADO DE VEHICULOS	<ul style="list-style-type: none"> • EXPOSICIÓN A SUSTANCIAS NOCIVAS • ENFERMEDAD PROFESIONAL PRODUCIDA POR AGENTES QUÍMICOS 	<ul style="list-style-type: none"> • EL PINTADO DE VEHÍCULOS DEBERÁ HACERSE DENTRO DE UNA CABINA PREPARADA AL EFECTO, DEBERÁ DE CONTAR CON VENTILACIÓN. • REALIZAR UN MANTENIMIENTO PERIÓDICO DE LA CABINA DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES DEL FABRICANTE (CAMBIO Y/O LIMPIEZA DE FILTROS, ETC.) • LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN A UTILIZAR: <ul style="list-style-type: none"> • ROPA DE TRABAJO ADECUADA • GAFAS DE SEGURIDAD • GUANTES • PROTECCIÓN RESPIRATORIA • ETC. • FORMAR E INFORMAR A LOS TRABAJADORES SOBRE LOS RIESGOS ESPECÍFICOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR EN ESTE PROCESO, GUARDANDO REGISTRO DOCUMENTADO.
COMPRESORES. CIRCUITOS DE AIRE COMPRIMIDO.	<ul style="list-style-type: none"> • EXPLOSIONES • ENFERMEDAD PROFESIONAL PRODUCIDA POR AGENTES FÍSICOS (RUIDO). 	<ul style="list-style-type: none"> • VERIFICAR PERIÓDICAMENTE EL FUNCIONAMIENTO DEL COMPRESOR, EN ESPECIAL, EL MANÓMETRO Y LA VÁLVULA DE SEGURIDAD. • REALIZAR MANTENIMIENTO ADECUADO DE ACUERDO AL REGLAMENTO DE APARATOS A PRESIÓN, EN SU INSTRUCCIÓN TÉCNICA COMPLEMENTARIA MIE-AP-17 • PARA ELIMINAR LOS NIVELES SONOROS DEL COMPRESOR, ESTE

FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
		<p>DEBERÁ HALLARSE EN RECINTO APARTE DEL LUGAR DE TRABAJO HABITUAL.</p>
<p>BOQUILLAS SOPLADORAS DE AIRE A PRESIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ INCENDIOS ▪ PROYECCIÓN DE FRAGMENTOS O PARTICULAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DEBERÁN DE ESTAR LIMITADAS A UNA PRESIÓN INFERIOR A 2,5 BARES. ▪ EMPLEAR MODELOS PROVISTOS DE DIFUSOR ▪ SE DEBERÁ PROHIBIR EXPRESAMENTE SU USO PARA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ SECADO DE PIEZAS DESPUÉS DEL DESENGRASADO ▪ LIMPIEZA DE PIEZA (TAMBORES DE FRENO, FILTROS, ETC. ▪ SECADO O SOPLADO DE LA ROPA DE TRABAJO.
<p>TRABAJOS DURANTE PERIODOS DE TIEMPO ELEVADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ BRAZOS POR ENCIMA DE LOS HOMBROS ▪ POSTURA CUCLILLAS ▪ POSTURA SENTADO EN SUELO ▪ ETC. <p>GRÚA HIDRÁULICA ELEVADORA DE VEHÍCULOS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SOBRESFUERZOS POSTURALES ESTÁTICOS / DINÁMICOS ▪ CAIDA DE OBJETOS DESPRENDIDOS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SE RECOMIENDA ESTUDIAR LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PARA QUE SE PUEDAN FAVORECER LOS CAMBIOS POSTURALES EVITANDO EL MANTENIMIENTO PROLONGADO DE LAS POSTURAS. ▪ UTILIZACIÓN DE EQUIPOS Y ÚTILES DE TRABAJO REGULABLES EN ALTURA DE MODO QUE SE PUEDA TRABAJAR EN CONDICIONES DE SEGURAS. ▪ PREVER PERIODOS DE DESCANSO CUANDO EL TRABAJO A REALIZAR SUPONGA MANTENER UNA POSTURA DURANTE UN PERIODO DE TIEMPO ELEVADO. ▪ LA GRÚA DEBERÁ DE CONTAR CON UN DISPOSITIVO ANTIACIDA QUE EVITE QUE EL VEHÍCULO CAIGA POR CUALQUIER TIPO DE ACCION INVOLUNTARIA. ▪ EL GANCHO DE LA GRÚA DEBERÁ DE ESTAR DOTADO DE UN PESTILLO DE SEGURIDAD. ▪ SEÑALIZAR EN LUGAR VISIBLE LA CARGA MÁXIMA QUE SOPORTA ▪ SE DEBERÁ DE REALIZAR UN MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LA GRÚA COMPROBANDO QUE TODOS SUS ELEMENTOS ESTÉN EN PERFECTO ESTADO (CABLE, GANCHO, ETC.).

FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	MEDIDAS PREVENTIVAS
GATO ELEVADOR DE VEHICULOS (CRICK)	<ul style="list-style-type: none"> • CAIDA DE OBJETOS DESPRENDIDOS 	<ul style="list-style-type: none"> • EL GATO (CRICK) DEBERÁ DE CONTAR CON UN DISPOSITIVO ANTICAÍDA QUE EVITE QUE EL VEHICULO CAIGA POR CUALQUIER TIPO DE ACCIÓN INVOLUNTARIA. • SEÑALIZAR EN LUGAR VISIBLE LA CARGA MÁXIMA QUE SOPORTA • COLOCAR EL ELEMENTO DE AGARRE PARA LA ELEVACIÓN DEL VEHICULO EN LOS REFUERZOS DE LOS QUE ESTÁN DOTADOS A TAL EFECTO • SE DEBERÁ DE REALIZAR UN MANTENIMIENTO PREVENTIVO DEL GATO COMPROBANDO QUE TODOS SUS ELEMENTOS DE AGARRE Y ELEVACIÓN ESTÉN EN PERFECTO ESTADO.
MOVIMIENTO DE VEHÍCULOS DENTRO DEL TALLER SALIDAS A REPARACIONES EN VÍA PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> • ATROPellos O GOLPES CON VEHICULOS 	<ul style="list-style-type: none"> • GARANTIZAR QUE LAS MANIOBRAS Y DESPLAZAMIENTOS DE VEHICULOS CON MOTOR EN MARCHA EN EL TALLER SE REALIZAN CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD NECESARIAS. • CIRCULAR A VELOCIDADES MUY REDUCIDAS EN EL INTERIOR DEL TALLER, DE SER NECESARIO SE SOLICITARA LA COLABORACIÓN DE OTRA PERSONA PAR A LA DIRECCIÓN DE LAS MANIOBRAS. • EN REPARACIONES EN LA VÍA PÚBLICA SE UTILIZARÁN CHALECOS REFLECTANTES PARA QUE SE FACILITE LA LOCALIZACION DEL OPERARIO POR OTROS CONDUCTORES. • SE SEÑALIZARÁ CONVENIENTEMENTE Y SEGÚN EL CÓDIGO DE CIRCULACIÓN EL VEHICULO EN CASO DE AVERÍA EN CARRETERA.

ANEXO C.

DISEÑO DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

GERENCIA Y LIDERAZGO

Encuesta para la Estructuración de un mecanismo que viabilice la Aplicación de Balanced Scorecard en la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” ubicado en el Valle de los Chillos en el sector de Sangolquí.

1. ¿Conoce usted la existencia de “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”?

SI

NO

2. ¿Cómo se entero de la existencia de la empresa antes mencionada?

Amigos

Familiares

Otros

3. ¿La calidad de atención de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” es confiable?

SI

NO

4. ¿Cree que los precios de la empresa son?

Excelentes

Buenos

Malos

5. ¿La asesoría Técnica por parte del personal es?

Muy buena

Aceptable

Regular

6. ¿Por qué motivo va usted a la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”?

- Mantenimiento de Vehículos.
- Arreglo de Vehículos
- Consultas
- Cotización y/o repuestos

7. ¿Cuál cree usted son de importancia cuando frecuenta una empresa automotriz?

- Calidad y variedad del servicio
-
- Tiempo justo en la entrega
- Servicio al cliente especializado
- Infraestructura adecuada

8. ¿Actualmente en qué empresa Automotriz del Valle de los Chillos realiza el chequeo y mantenimiento de su vehículo?

- AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX
- Talleres JJ e hijos
- Mecánica Hnos. Torres
- Talleres Aguirre
- Otros

9. ¿Cree usted que se debería implementar nuevos servicios en la empresa?

- SI
- NO

Cual_____

10. ¿Con que frecuencia acude a la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”?

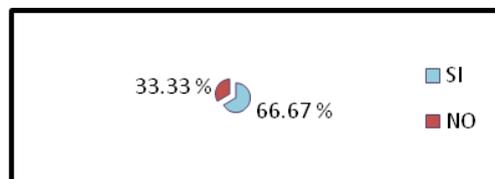
- 1 a 10 veces al año
- 10 a 20 veces al año
- 20 a más veces al año

ANEXO D.

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

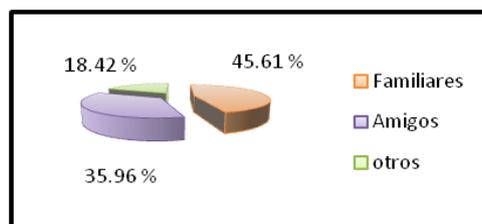
1.- ¿Conoce usted la existencia de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”?

OPCION	Nº de encuestados	%
SI	76	66.67
NO	38	33.33
TOTAL	114	100



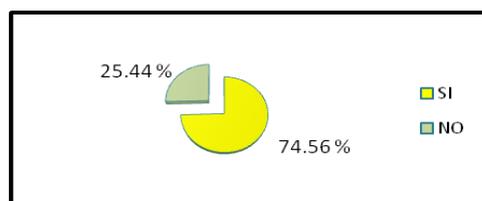
2. ¿Cómo se entero de la existencia de la empresa antes mencionada?

OPCION	Nº de encuestados	%
Familiares	52	45.61
Amigos	41	35.96
otros	21	18.42
TOTAL	114	100.00



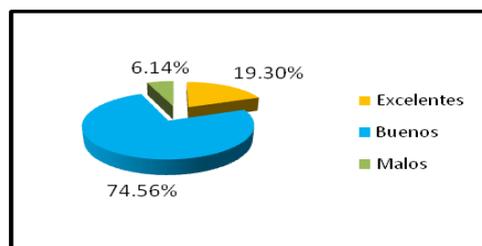
3. ¿La calidad de atención de la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX” es confiable?

OPCION	Nº de encuestados	%
SI	85	74.56
NO	29	25.44
TOTAL	114	100



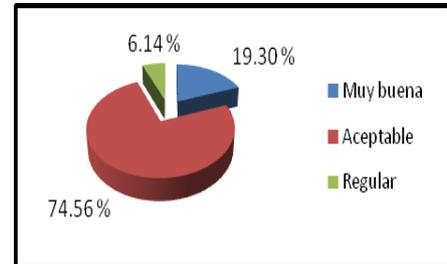
4. ¿ Cree que los precios son:

OPCIÓN	Nº de encuestados	%
Excelentes	22	19.30
Buenos	85	74.56
Malos	7	6.14
TOTAL	114	100.00



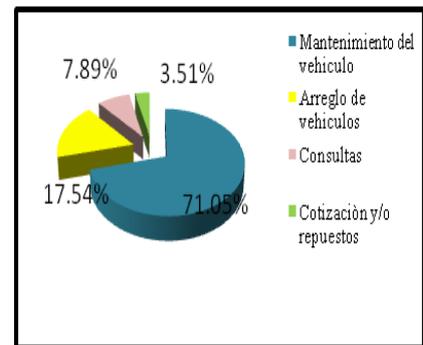
4. ¿La asesoría técnica por parte por parte del personal es?

OPCION	N° de encuestados	%
Muy buena	22	19.30
Aceptable	85	74.56
Regular	7	6.14
TOTAL	114	100.00



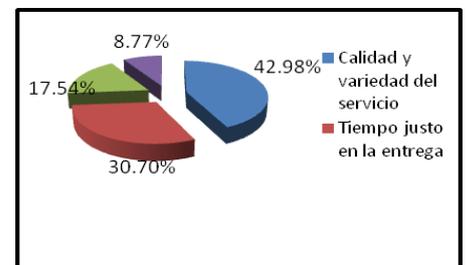
6.¿Por qué motivo va usted a la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”?

OPCION	N° de encuestados	%
Mantenimiento del vehículo	81	71.05
Arreglo de vehículos	20	17.54
Consultas	9	7.89
Cotización y/o repuestos	4	3.51
TOTAL	114	100.00



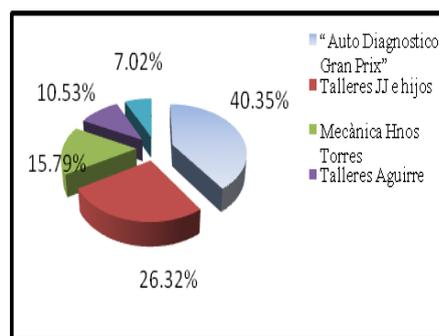
7.¿ De las siguientes características, señale ¿Cuál cree usted son de importancia cuando Frecuenta una empresa automotriz?

OPCION	N° de encuestados	%
Calidad y variedad del servicio	49	42.98
Tiempo justo en la entrega	35	30.70
Servicio al cliente especializado	20	17.54
Infraestructura adecuada	10	8.77
TOTAL	114	100.00



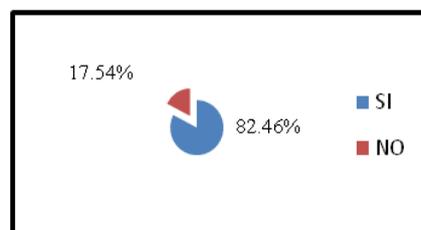
8.¿Actualmente en que empresa automotriz del Valle de los Chillos realiza el mantenimiento y chequeo de su vehículo?

OPCION	N° de encuestados	%
“Auto Diagnostico Gran Prix”	46	40.35
Talleres JJ e hijos	30	26.32
Mecánica Hnos Torres	18	15.79
Talleres Aguirre	12	10.53
Otros	8	7.02
TOTAL	114	100.00



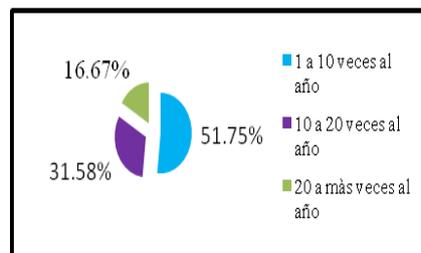
9¿Cree usted que se debería implementar nuevos servicios en la empresa?

OPCION	N° de encuestados	%
SI	94	82.46
NO	20	17.54
TOTAL	114	100.00



10¿Con que frecuencia acude a la empresa “AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX”?

OPCION	N° de encuestados	%
1 a 10 veces al año	59	51.75
10 a 20 veces al año	36	31.58
20 a más veces al año	19	16.67
TOTAL	114	100.00



ANEXO E.

INVENTARIO DE HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPOS

INVENTARIOS DE HERRAMIENTAS

HERRAMIENTAS DE LA EMPRESA "AUTO DIAGNOSTICO GRAN PRIX"			
Cant	Detalle	Precio	Total
12	PLAYOS DE PRESIÓN	10.00	120.00
10	PLAYOS SIMPLES	10.00	100.00
3	CAJAS DE JUEGOS DE LLAVES MIXTAS DESDE EL # 4 HASTA EL #37	800.00	2,400.00
3	JUEGO DE BROCAS	85.00	255.00
4	JUEGO DE LLAVES HEXAGONALES	600.00	2,400.00
25	DESARMADORES PLANOS	8.50	212.50
25	DESARMADOR ESTRELLA	9.50	237.50
1	LUPA	75.00	75.00
3	CALIBRADOR PIE DE REY	90.00	270.00
3	LLAVES DE PICO	45.00	135.00
3	JUEGO DE SINCELES	70.00	210.00
2	JUEGO DE MARTILLOS	40.00	80.00
8	BROCHAS	3.20	25.60
1	LINTERNAS	32.00	32.00
4	ESPÁTULAS	5.33	21.32
2	EMBUDOS	5.10	10.20
2	MESAS METÁLICAS	65.00	130.00
1	COCHE PARA LLEVAR MOTORES	200.00	200.00
1	COCHE DE ACOSTARSE	120.00	120.00
1	JUEGO DE CUCHILLAS	65.00	65.00
1	JUEGO DE PINZAS	45.00	45.00
4	ESTILETES	1.20	4.80
6	TIJERAS	2.50	15.00
2	JUEGO DESTORNILLADORES PLANO	150.00	300.00
2	CAJAS DE LADOS (RACHAS)	170.00	340.00
6	SACABOCADOS	15.00	90.00
4	PINZAS MECÁNICAS	7.50	30.00
3	JUEGO DE DADOS	320.00	960.00
2	PROBADOR DE CORRIENTE	25.00	50.00
1	CINTA DE AISLAR	40.00	40.00
5	CABLES PASA CORRIENTE (PARA LA BATERÍA)	25.00	125.00
2	GATOS HIDRÁULICOS DE BOTELLA	250.00	500.00
4	SOPORTES	50.00	200.00
1	EXTENSIÓN CON FOCO	35.00	35.00
6	RECIPIENTES METÁLICOS	15.00	90.00
2	BASE PARA BAJAR MOTORES	300.00	600.00
1	JUEGO DE YUNQUES PARA ENDEREZAR	1,100.00	1,100.00
1	JUEGO DE MARTILLO DE GOLPE PARA ENDEREZAR	1,172.95	1,172.95
1	PORTO PARA ENDEREZAR	800.00	800.00
TOTAL			\$13,596.87

INVENTARIO DE MATERIALES

Cantidad	Detalle	Precio	Total
15	MASCARILLAS	1.80	27.00
3	GAFAS	5.20	15.60
12	GOMAS DE FRENOS	8.50	102.00
1	PAQUETE DE PAPEL	27.92	27.92
15	AGUA DESTILADA (FRASCOS)	2.22	33.30
80	LITROS TIÑER	1.50	120.00
2	BALATAS	12.00	24.00
70	ELECTRODOS(KG)	6.00	420.00
20	PAQUETES DE FRANELAS	18.00	360.00
80	GUAÍPE	0.80	64.00
100	MASKING	2.00	200.00
8	RODILLOS	5.00	40.00
1	ACEITE	60.00	60.00
25	FRANELAS	3.20	80.00
1	GALÓN DE GASOLINA	20.00	20.00
100	LIJAS DE HIERRO	1.00	100.00
200	LIJAS DE AGUA	1.00	200.00
8	GALONES DE PINTURA POLITERANO	80.00	640.00
22	GALONES DE MASILLA	30.00	660.00
	TOTAL		\$ 3,193.82

INVENTARIO DE EQUIPOS

Cantidad	Detalle	Precio	Total
4	GATAS DE BOTELLA DE 30 TENELADAS	250.00	1,000.00
1	LIMPIADOR DE INYECTORES	900.00	900.00
3	TORQUES	500.00	1,500.00
1	MULTIMETRO DIGITAL	150.00	150.00
1	TALADRO	101.45	101.45
4	ESMERIL	80.00	320.00
2	METERINES	450.00	900.00
1	COMPROVADOR DIGITAL	150.00	150.00
1	LAVADORA DE VEHICULOS	550.00	550.00
2	ENTENALLA	80.00	160.00
6	CABALLETES	50.00	300.00
1	LAMPARA DE TIEMPO	250.00	250.00
3	GATAS LAGARTOS	400.00	1,200.00
2	COMPRESORES PEQUEÑOS	750.00	1,500.00
3	COMPRESOR GRANDE DE 6 HP	1,278.00	3,834.00
2	SOPLETES	180.00	360.00
5	CALIBRADORES	85.00	425.00
3	SUELDAS ELECTRICAS	500.00	1,500.00
1	ASPIRADORA	500.00	500.00
1	ESCANER	1,500.00	1,500.00
3	TEQUE "2HP"	299.85	899.55
TOTAL			\$ 18,000.00