



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**DISEÑO ESTRATÉGICO Y ELABORACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD
PARA LA EMPRESA AUTOMOTRIZ AUTOFRANCES S.A.**

**PLAN DE NEGOCIOS QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A
OPTAR EL GRADO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

RICARDO RODRÍGUEZ CAÑAR

SAMBORONDÓN, DICIEMBRE 2015

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO GENERAL	5
1.1 ANTECEDENTES	5
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVO GENERAL	9
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	14
2.3 ANÁLISIS DE PORTER.....	15
2.4 BALANCED SCORECARD	17
CAPÍTULO III.....	21
AUTOFRANCES S.A.	21
3.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	21
3.1.1 ANTECEDENTES	21
3.1.2 CONSTITUCIÓN.....	22
3.1.3 MISIÓN	22
3.1.4 VISIÓN.....	22
3.1.5 OBJETIVOS.....	22
3.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
3.1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	24
3.1.8 PRODUCTOS	24
3.1.9 COMPONENTE INTERNO	25
3.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	26
3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO	26
3.2.2 ANÁLISIS INTERNO	37
3.2.2.1 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	37
3.2.3 ANÁLISIS FODA	50
CAPÍTULO IV.....	56
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD	56
4.1 INTRODUCCIÓN	56
4.2 GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO	56
4.3 ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	57
4.3.1 MISIÓN	57
4.3.2 VISIÓN.....	58
4.3.3 VALORES Y PRINCIPIOS	59
4.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	60
4.3.5 METAS ESTRATÉGICAS	61
4.3.6 POLÍTICAS INSTITUCIONALES	62
4.3.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	63

4.4 DISEÑO DE BALANCED SCORECARD	64
4.4.1 INTRODUCCIÓN.....	64
4.4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA.....	65
4.4.3 MAPA ESTRATÉGICO	66
4.4.4 INDICADORES	71
4.4.5 ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN	74
4.4.6 BALANCED SCORECARD	80
CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Evolución de Precios Promedios en el Sector Automotriz.....	27
Ilustración 2 Matriz PEYEA.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Proceso de Planificación Estratégica.....	13
Gráfico 2 Las Cinco Fuerzas de Porter	15
Gráfico 3 Proceso de Elaboración de Balanced Scorecard.....	20
Gráfico 4 Estructura Organizacional de AUTOFRANCES.....	23
Gráfico 5 Procesos de Importación de AUTOFRANCES.....	25
Gráfico 6 Variación de Ventas en Sector Automotriz 2002-2014.....	28
Gráfico 7 Principales Marcas del Mercado Automotriz Ecuatoriano.....	28
Gráfico 8 Producción Nacional de Vehículos.....	29
Gráfico 9 Las Cinco Fuerzas de Porter	32
Gráfico 10 Cadena de Valor de AUTOFRANCES.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA.....	15
Tabla 2 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	18
Tabla 3 Matriz EFE de AUTOFRANCES.....	36
Tabla 4 Matriz EFI de AUTOFRANCES.....	38
Tabla 5 Indicadores de Liquidez de AUTOFRANCES.....	45
Tabla 6 Indicadores de Endeudamiento de AUTOFRANCES.....	46
Tabla 7 Indicadores de Actividad de AUTOFRANCES.....	47
Tabla 8 Indicadores de Rentabilidad de AUTOFRANCES.....	48
Tabla 9 Análisis FODA de AUTOFRANCES.....	50
Tabla 10 Matriz de Estrategias de AUTOFRANCES.....	51
Tabla 11 Evaluación Estratégica.....	54
Tabla 12 Insumos para definición de Misión.....	57
Tabla 13 Insumos para definición de Visión.....	58
Tabla 14 Principios y Valores de AUTOFRANCES.....	59
Tabla 15 Objetivos Estratégicos de AUTOFRANCES.....	61
Tabla 16 Metas Estratégicas de AUTOFRANCES.....	61
Tabla 17 Políticas Institucionales de AUTOFRANCES.....	62
Tabla 18 Estrategias Empresariales para AUTOFRANCES.....	63
Tabla 19 Perspectiva Financiera - Objetivos Estratégicos.....	66
Tabla 20 Perspectiva del Cliente - Objetivos Estratégicos.....	67
Tabla 21 Perspectiva de Procesos Internos - Objetivos Estratégicos.....	68
Tabla 22 Perspectiva del Crecimiento y Aprendizaje - Objetivos Estratégicos.....	69
Tabla 23 Inversión Requerida para Aplicación de Balanced Scorecard en AUTOFRANCES.....	80
Tabla 24 Balanced Scorecard para AUTOFRANCES.....	81

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1 ANTECEDENTES

El presente trabajo tuvo como objetivo principal diseñar un Cuadro de Mando Integral, más conocido en el ámbito académico como Balanced Scorecard, para su aplicación dentro de una empresa reconocida en el sector automotriz ecuatoriano llamada AUTOFRANCES, la cual tiene como actividad principal la compra y venta de vehículos, repuestos y accesorios.

A través del Balanced Scorecard, se buscó dotar a la empresa de una nueva herramienta que le ayude a enfrentar con una mejor preparación las exigencias del entorno actual de la industria, conseguir sus objetivos institucionales y encaminarse hacia el futuro en una situación mucho más favorable. Las necesidades y exigencias actuales del sector automotriz en el Ecuador son elevadas considerando que en los últimos años las empresas de dicho sector han enfrentado restricciones en las importaciones de vehículos. Considerando que la mayoría de empresas importa los vehículos para luego venderlos a nivel local, el cual también es el caso de la empresa analizada, el impacto de las restricciones en las importaciones de vehículos ha complicado las perspectivas de crecimiento de muchas empresas del sector.

Hoy en día, las empresas del sector automotriz no se pueden dar el lujo de no poseer dentro de su planificación una herramienta estratégica como el Balanced Scorecard que guíe su accionar, ya que caso contrario, las probabilidades de alcanzar buenos resultados en el mercado se reducen significativamente. Resulta indispensable, no solo para las organizaciones del sector automotriz, sino para las de diferentes sectores, optimizar sus procesos a través del Balanced Scorecard, ya que esta herramienta puede permitir iniciar procesos de mejora continua en áreas donde la empresa está incurriendo en un mal manejo de recursos o simplemente presenta dificultades para sostener su crecimiento.

En base a conversaciones sostenidas con la empresa AUTOFRANCES, se establecieron las prioridades para el Balanced Scorecard, de lo que se pudo derivar que las principales aplicaciones de la herramienta estarían enfocadas en captar una mayor demanda del mercado y en consecuencia alcanzar un mayor crecimiento.

A pesar de los buenos resultados que ha demostrado tener la aplicación frecuente del Balance Scorecard en la maximización de beneficios y consecución de objetivos estratégicos de muchas organizaciones a nivel mundial, en el Ecuador son muy pocas las empresas privadas o públicas, o al menos son escasos los casos que se conocen, que aplican con frecuencia esta herramienta para planificar y gestionar sus actividades en el corto o largo plazo. Existe la percepción general de que su aplicación en el mercado ecuatoriano es muy reducida y muy poco divulgada entre la comunidad empresarial.

La situación económica actual por la que atraviesa el país en materia económica, producto de la caída abrupta de los precios del petróleo y el debilitamiento de la balanza comercial, ha generado un clima empresarial de mucha incertidumbre. La aplicación de salvaguardias a las importaciones del año 2015 ha afectado a diversos sectores productivos, entre los cuales se encuentra el sector automotriz. Tomando en cuenta este entorno, resulta cada vez más importante que las empresas empiecen a aplicar mejores herramientas como el Balance Scorecard para optimizar el uso de los recursos con los que cuenta actualmente y salir bien libradas de cualquier impacto negativo que suponga el entorno de tipo económico.

De acuerdo a la literatura de planificación estratégica, es recomendable la aplicación del Balanced Scorecard en las instituciones donde se presenten problemas para poder sostenerse en el mercado o hacer frente a situaciones difíciles a nivel macroeconómico, como la aparición de nuevas leyes, aranceles o prohibiciones impuestas desde el Gobierno Central.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa AUTOFRANCES fue constituida en el año 1977. Es una de las empresas más reconocidas del sector automotriz en el Ecuador. La empresa tiene la representación para la comercialización de vehículos de la marca Peugeot. Adicional a la compra y venta de vehículos, la empresa se dedica a la venta de repuestos y accesorios.

A pesar del auge que vivió el sector automotriz a inicios del siglo XXI, lo cual contribuyó a que el parque automotor se expanda considerablemente, la empresa ha venido experimentando la crisis reciente del sector. La empresa ha empezado a registrar una caída sostenida de sus

ventas y de sus utilidades generadas desde el año 2013. Sus costos operativos por otra parte se han venido incrementando en relación a sus ingresos. Estos números han ocasionado que la empresa tenga en la actualidad problemas para conseguir financiamiento en el mercado.

Una de las razones que ha impactado mayormente en su deterioro financiero entre el 2014 y 2015, ha sido la reducción de cupos de importación para vehículos terminados que impuso el Gobierno Central a inicios del 2015. Con esta medida, AUTOFRANCES empezó el 2015 con un cupo de importación menor al 50% de lo que pudo importar en el 2014. Esta medida, en consecuencia, ha afectado considerablemente en su capacidad para generar ingresos. Su permanencia en el mercado se está viendo seriamente afectada.

En función de esta situación, el presente trabajo plantea la elaboración de un Balanced Scorecard para AUTOFRANCES. Al analizar su situación financiera y el entorno económico que enfrenta, resulta indispensable aplicar esta herramienta de planificación con miras a redefinir sus objetivos en el mercado, evaluando su estrategia de negocios actual y formulando las mejoras que sean necesarias implementar con el fin de ayudar a la empresa a mejorar su situación en el mercado y garantizar su continuidad en el tiempo.

Con la aplicación del Balance Scorecard se espera que la empresa aplique de forma permanente este modelo de gestión para utilizar sus recursos de una manera mucho más eficiente, alinear los objetivos comunes entre su plana directiva y sus empleados, aprovechar al máximo la infraestructura existente y controlar la evolución de indicadores económicos y de gestión clave del negocio para así hacer frente a la situación actual y seguir manteniendo una operación competitiva en el mercado.

Se buscará que AUTOFRANCES, con el Balanced Scorecard que se diseñe, pueda medir sus resultados de una manera más eficiente y lograr corregir los déficits que está presentando en muchas áreas estratégicas de la empresa. Una vez estabilizada la empresa, el Balanced Scorecard puede ayudar a la empresa a captar progresivamente una mayor demanda, incrementar la penetración de la marca Peugeot y alcanzar un mayor crecimiento en el mercado.

Si bien el Balanced Scorecard no es una herramienta tan moderna su efectividad ha sido comprobada por muchas empresas, destacándose su integración de las perspectivas financieras y no financieras del negocio, con el fin de entender y controlar las actividades que terminan

impactando en mayor medida en la consecución de la visión empresarial de cualquier empresa. Para el caso de AUTOFRANCES, se espera mejorar rotundamente la forma en la que actualmente la compañía ejerce control para así optimizar el uso de sus recursos. Este último elemento cobra vital importancia considerando el momento difícil que vive el Ecuador en general por la disminución de los ingresos generados a partir del petróleo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

AUTOFRANCES no cuenta actualmente con un Balanced Scorecard que se encuentre diseñado para enfrentar las adversidades que se presentan hoy en día en el mercado automotriz ecuatoriano producto de las restricciones para importar vehículos del exterior. Producto de aquello, las estrategias que actualmente ejecuta la empresa en materia financiera, operativa o comercial responden a la experiencia obtenida por los años de servicio en el mercado o las exigencias de los clientes, más no a las necesidades actuales de la empresa. Por esta razón resulta indispensable que la empresa empiece a aplicar cuanto antes una herramienta de planificación más técnica, como es el caso del Balanced Scorecard para mejorar su situación actual.

En términos generales, se espera que la aplicación del Balanced Scorecard ayude a cambiar el rumbo que están teniendo los principales indicadores económicos de la compañía. Con la elaboración del Balanced Scorecard se plantearán estrategias claras y se redefinirán los objetivos de la compañía. Los directivos de la empresa tendrán una mejor información en sus manos para tomar las acciones que requiere la empresa para salir del mal momento financiero en el que se encuentra.

La Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana (SCR LA) mantiene a la empresa con calificación D en la bolsa de valores tras la realización del último informe de riesgo en el año 2015 para las emisiones de obligaciones que mantiene la empresa en el mercado bursátil ecuatoriano. Esta realidad no es nada atractiva para los inversionistas, por lo que dificulta la capacidad de la empresa para obtener financiamiento. Con la aplicación del Balanced Scorecard se plantearán también estrategias para mejorar este perfil de riesgo de la empresa y evitar que siga siendo mal vista por los inversionistas nacionales o extranjeros.

Los precios de los vehículos se han incrementado notoriamente en el país, producto de los mayores impuestos a las importaciones de vehículos finales, y esto ha producido una reducción en la demanda por parte de los clientes. La situación ha obligado a varias empresas a reducir personal o limitar sus importaciones.

En empresas que comercializan autos de lujo, la situación es más traumante ya que los cupos se redujeron en mayor medida. AUTOFRANCES, al ser representante de la marca Peugeot, se ha visto desfavorecida con el 50% de su cupo de importación en el 2015 con respecto al 2014 lo cual ha perjudicado seriamente las finanzas de la empresa. Esta situación obliga aún más a la empresa a adoptar el Balance Scorecard para cuidar sus recursos y formular nuevas estrategias generadoras de ingresos en sus líneas de repuestos, accesorios y demás.

La aplicación del Balanced Scorecard y la conveniencia de realizar el presente trabajo se justifican principalmente en la posibilidad de ayudar a los directivos de la empresa a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas que se derivan básicamente de su entorno terminen escalando a niveles demasiado costosos o irreversibles.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Balanced Scorecard para la empresa automotriz AUTOFRANCES que permita optimizar los recursos existentes de la empresa y mejorar su situación financiera.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico organizacional para definir los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de actividades y crecimiento de la empresa.
- Analizar las perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard definiendo estrategias, metas e indicadores para la consecución de los objetivos planteados.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Dado que para la realización del presente trabajo se aplicará la metodología del Balanced Scorecard, la cual se enmarca dentro de lo que se entiende en el mundo empresarial como planeación estratégica, se presenta a continuación una revisión general sobre los aspectos más importantes sobre estos tópicos dentro la literatura de administración y negocios.

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a (Chiavenato, Sapiro, & Sacristán, 2011), la planeación o planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización ingresa en un autoanálisis profundo de su situación interna y externa, con el fin de establecer unos objetivos de mejora y diseñar estrategias que permitan conseguirlos en el corto o largo plazo. Se puede entender a su vez como un proceso basado en objetivos claros y medibles. Las estrategias representan soluciones que puestas en práctica ayudan a una organización a alcanzar los objetivos que se haya propuesto con anterioridad (Serna Gomez, 2015).

Dentro de la organización, la planeación estratégica es responsabilidad de la alta gerencia o los responsables del directorio. No obstante, para su formulación y diseño, es indispensable que esta planeación se vaya socializando oportunamente entre todos los colaboradores de la organización para que sea mejor entendida posteriormente durante su implementación. En esta premisa coinciden varios trabajos (Bazant, 2014) (Lema, 2014).

Otra característica fundamental de la planeación estratégica es su temporalidad. Tanto los objetivos como estrategias tienen que responder a varios horizontes de resultados esperados. Algunos objetivos deberán fijarse para el corto plazo mientras que otros para el largo plazo. Al final, la planeación estratégica debe servir para que la organización se dirija en su actividad en el corto y largo plazo (Hill, Jones, & Schilling, 2014). Lo importante será siempre el compromiso de todos los colaboradores de la organización para que la planeación sea efectiva.

Como punto de partida en la planeación estratégica, se encuentra la definición de tres componentes fundamentales:

- Mega
- Misión
- Visión

Mega, es una meta u objetivo que representa el mayor desafío que la organización desea alcanzar. Puede ser considerada la meta mayor; es decir, la meta más importante y más grande que se fija la organización hacia el futuro. Muchos consideran que esta meta dictaminará qué tan lejos puede llegar la organización. Mientras más ambiciosa sea esta meta, mayores serán los recursos que necesitará la organización para alcanzarla.

La misión, por otra parte, constituye una declaración expresa que realiza una organización o empresa en el mercado sobre su razón de ser o existir. Mediante esta misión, la organización declara a qué se dedica, cuál es su propósito y razón de ser, qué productos o servicios ofrece o por qué medios se acerca al consumidor final. La misión es un elemento que está presente en toda planeación estratégica. Representa una especie de carta de presentación que formaliza la empresa para todos sus grupos de interés (Castillo, 2013).

Por otro lado, la visión se relaciona mucho más con los objetivos futuros de la organización, hacia dónde quiere llegar en el corto o largo plazo. Representa también una declaración que realiza formalmente la organización mediante la cual responde a la pregunta de qué quiere ser en el futuro y cuál será su posicionamiento. Representa una especie de voluntad, la pretensión de la empresa de cara al futuro. Se complementa con el estado presente de la misión, añadiendo implícitamente los esfuerzos que hará la organización para seguir creciendo en el mercado.

Adicionalmente a estos tres componentes, la planeación estratégica sigue su realización con el análisis interno y externo de la organización. Estos dos análisis son fundamentales para identificar la situación real de la organización y definir correctamente los objetivos estratégicos.

De acuerdo a (Torre, 2014), en el análisis externo de la organización se identifican y estudian los sucesos ocurridos en el entorno en el cual se desenvuelve con el fin de determinar los

posibles impactos que éstos tendrán en su desarrollo en el futuro. Los sucesos externos comprenden una serie de factores que no están bajo el control de la organización y que generan afectación en las actividades o resultados de la organización. Entre los factores más comunes están los económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Por el contrario, en el análisis interno, se estudian los aspectos o factores sobre los cuales la organización sí tiene control y puede tomar medidas de una forma mucho más oportuna para corregir fallas y mejorar sus procesos organizacionales generadores de valor. En este análisis se determinan las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que tiene la organización por medio de un análisis FODA para observar qué tipo de estrategias la organización pueda llevar a cabo para promover sus fortalezas y oportunidades y mitigar sus debilidades y amenazas. Al igual que el análisis externo, también dentro de la organización o empresa se presentan factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

A partir de los dos análisis, interno y externo, la empresa puede empezar a definir objetivos generales y específicos (Armijo, 2011). Generalmente, estos objetivos son trazados a largo plazo; sin embargo, la organización debe ser capaz de disponer de los recursos apropiados para conseguir paulatinamente dichos recursos sin caer en la displicencia del trabajo a largo plazo o en el apresuramiento del trabajo a corto plazo (Vidal Ledo & Araña Perez, 2012). Los objetivos trazados deberán estar en línea con las declaraciones de misión y visión establecidas anteriormente por la organización.

Una vez que la organización tiene consigo objetivos, metas, misión, visión, mega, y todos los elementos citados, de acuerdo a (Hernandez, 2014), el siguiente paso es la estrategia.

Para la planeación estratégica, la estrategia es la decisión que toman los responsables del proceso sobre los recursos y métodos que se pondrán a disposición para la consecución de los objetivos trazados. Generalmente, las estrategias responderán a un presupuesto y una dotación inicial de recursos. En base a los recursos económicos, humanos, tecnológicos y de capital que posea la organización, las estrategias serán definidas de una u otra manera.

Se requiere que la alta gerencia diseñe o defina un conjunto de estrategias, no solo una, para así poder asignar debidamente los recursos que posee una organización. Al final del día, de las estrategias que implemente una organización dependerá su posición competitiva en el mercado.

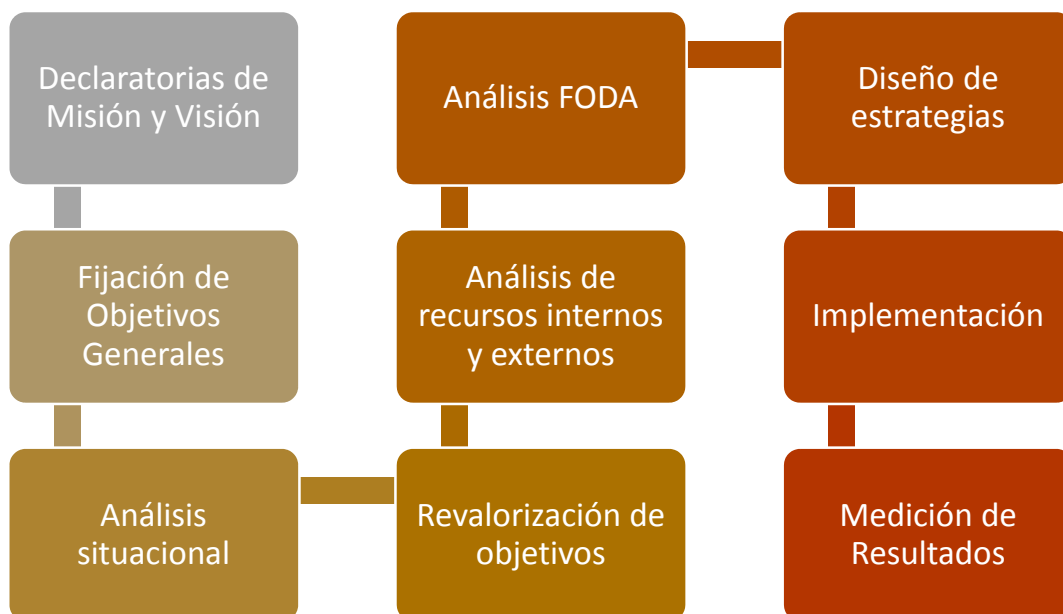
La mejor estrategia surge de la combinación de un conjunto de estrategias individuales orientadas a mejorar los procesos organizacionales (Rodríguez, 2015).

De manera general, un proceso de planificación estratégica comprende mecanismos, instrumentos y metodologías alineadas a conseguir un fin común que es la mejora de la situación competitiva de la empresa. En medio de esta consecución, se involucran administradores, directivos y colaboradores en general.

El éxito de la planificación radica en su permanente experimentación. De acuerdo a (Cruz, 2013), el proceso de planificación es de tipo “prueba y error”, donde la experiencia acumulada de definición de estrategias repercute en mejores estrategias. La implementación de una planificación estratégica dentro de una organización sirve como guía para el desarrollo diario de sus actividades y genera además sentido de pertenencia con ella.

El proceso de planificación involucra desde el diagnóstico situacional, el cual implica una revisión o un examen profundo de la situación de la empresa a nivel interno como externo, hasta la declaratoria de misión, visión, establecimiento de objetivos, metas, la definición de estrategias, hasta llegar a las etapas de implementación y medición de resultados.

Gráfico 1 Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Armijo 2011
Elaboración: Propia

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Diagnosticar significa mejorar (Hernandez M. , 2001). El diagnóstico es un elemento primordial en el marco de incurrir en una planificación estratégica exitosa.

Para desarrollar un diagnóstico, la empresa debe partir de la definición de los elementos de misión, visión, objetivos, metas y estrategias, con el fin de evaluar el grado de avance de la organización en cada uno de dichos puntos. El diagnostico puede desarrollarse a nivel interno o externo, al igual que sucede con cualquier proceso organizacional de mejora.

En el diagnóstico externo (enfocado en el mercado o sector donde opera la empresa) se identifican los impactos o cambios a nivel socioeconómico, tecnológicos y otros que generar beneficios o perjuicios a la empresa. El objetivo es conocer la realidad que se enfrenta con el fin de mitigar los posibles daños del mercado (Cruz P. , 2003).

Por otro lado, en el diagnóstico interno, se realiza un examen profundo de las fortalezas y debilidades de la organización puertas adentro, analizando todos sus procesos o procedimientos en áreas operativas, comerciales, financieras y demás. Se realizar una evaluación a múltiples factores organizacionales como la estructura organizacional, la participación accionaria, los mercados atendidos, la oferta de productos y servicios, la política de calidad, etc.

El análisis FODA, es considerado por muchos como una de las principales herramientas para configurar un diagnostico situacional dentro de una acertada planificación estratégica. La finalidad del análisis es estudiar la situación competitiva de la empresa frente a sus competidores, evaluando las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) que enfrenta o que puede llegar a enfrentar (Lazzari, 2012).

El resultado del análisis es una matriz FODA, la cual encasilla diferentes tipos de estrategias, en función de las necesidades de acción identificadas para la empresa. Las estrategias que toman lugar dentro de una matriz FODA son de supervivencia, reorientación, defensivas y ofensivas.

Tabla 1 Matriz FODA

Matriz FODA	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
Amenazas (A)	Estrategias de Supervivencia (DA)	Estrategias de Reorientación (FA)
Oportunidades (O)	Estrategias Defensivas (DO)	Estrategias Ofensivas (FO)

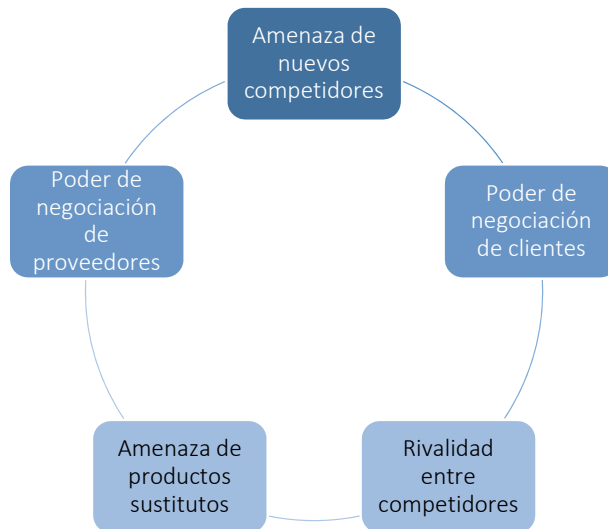
Fuente: Hernández (2001)

Elaboración: Propia

2.3 ANÁLISIS DE PORTER

Como parte del análisis externo que se realiza dentro de la planificación estratégica, una herramienta útil en este sentido es el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Se entiende que la estructura del sector determina en gran medida el andar de la empresa, influenciado en su desempeño y en las decisiones que ésta tome (Perez, 2002). Si bien las fuerzas de Porter se mantienen en cada análisis desarrollado para cualquier empresa y sector, la diferencia entre empresas u organizaciones está en su habilidad para enfrentar cada una de ellas.

Gráfico 2 Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Pérez (2002)

Elaboración: Propia

- **Rivalidad entre competidores.-** Representa el grado de competencia y la intensidad de la misma entre las diferentes empresas que compiten en el sector. Las relaciones de competencia giran en torno a los productos ofrecidos, a los niveles de precios, a las características de los servicios, entre otros factores.
- **Amenaza de nuevos competidores.-** Ingresan en esta categoría todas las barreras de entrada que enfrentan los nuevos competidores. Dependerá si las barreras son altas o bajas para identificar si el mercado presenta o no amenazas significativas de nuevos competidores. Las barreras más comunes son diferenciación de productos, regulaciones estatales, inversiones tecnológicas requeridas.
- **Amenaza de productos sustitutos.-** Comprenden todos los productos y servicios que se ofrecen en el sector que pueden suplir parcial o totalmente la propuesta de valor del producto o servicio de la empresa. Por ejemplo, para la carne, un producto sustituto es el pollo, porque ambos son considerados elementos de proteínas y satisfacen una misma necesidad de alimentación.
- **Poder de negociación de clientes.-** Los consumidores pueden ejercer cierto o total poder sobre las dinámicas del mercado en situaciones particulares. Cuando así sucede, las exigencias de mayor calidad se incrementan en las empresas. En mercados elásticos, los clientes tienen más poder; mientras que en mercados inelásticos, el cliente tiene menos poder en la determinación del precio.
- **Poder de negociación de proveedores.-** Los proveedores representan un eslabón importante en la cadena de valor de cualquier negocio ya que suministran los insumos o materias primas para que las empresas logren sus productos finales. Cuando el proveedor tiene poder de negociación en el mercado, la empresa debe la mayoría de las veces sacrificar márgenes de ganancia. Esto se da cuando el proveedor suministra un producto muy especializado o cuando en el mercado hay pocos proveedores.

Una vez desarrollado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la empresa debe realizar una evaluación para determinar los medios y estrategias que se deben implementar con el fin de conseguir una ventaja comparativa en el mercado. Es importante tener en consideración que el precio y la calidad son dos variables que las empresas deberán ir mezclando en la definición

de sus objetivos con el fin de diseñar las mejores estrategias posibles derivadas de este tipo de análisis situacional.

2.4 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard se define como una herramienta de gestión que permite a una empresa u organización ingresar en un proceso de mejora continua (Kaplan, 2015). En esencia, se trata de un cuadro de mando integral, el cual mide los factores críticos de una empresa desde diferentes perspectivas con el fin de mejorar el desempeño de varios de sus departamentos. En medio de su desarrollo, se emplean medidas cualitativas como cuantitativas para determinar la correcta ejecución de la estrategia corporativa.

Según (Gonzalez, 2005), “el Balanced Scorecard es la metodología que utilizan las empresas para poner en marcha sus ideas y ejecutar la estrategia”. Mediante el Balanced Scorecard, la empresa puede guiar su desempeño actual y futuro, en función de una retroalimentación permanente a sus objetivos de gestión establecidos. Las empresas que utilizan un Balanced Scorecard por primera vez, de acuerdo a (Kaplan & Norton, 2012), “sienten que manejan diferente su negocio”.

El Balanced Scorecard implica el análisis de la organización desde cuatro perspectivas relacionadas entre sí pero independientes en su medición y gestión:

- Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje
- Perspectiva Interna del Negocio
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Financiera

En función de lo que indica la revisión de la literatura sobre el Balanced Scorecard, sus principales elementos se pueden resumir en:

- Objetivos estratégicos
- Perspectivas
- Indicadores

- Mapas estratégicos
- Proyectos estratégicos

Los mapas estratégicos representan la agrupación de las diferentes perspectivas, cada una de ellas con sus respectivos indicadores de gestión para medir la consecución de objetivos. Es decir, una vez que están definidos los objetivos de la dirección, se establecen indicadores para medir su logro. No obstante, estos indicadores se establecen en función de cuatro perspectivas, las cuales pertenecen a un mapa estratégico. “La relación de los elementos del Balanced Scorecard es bastante lógica y permite a la empresa no confundirse entre tantos elementos que pueden surgir de cualquier modelo de planificación” (Baraybar, 2011).

Tabla 2 Perspectivas del Balanced Scorecard

<p>Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el valor de la empresa - Crecimiento de las ventas e ingresos - Mantener rentabilidad 	<p>Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad de clientes rentables - Mejorar la densidad de clientes por producto - Ingreso a nuevos segmentos - Aumentar ventas de productos nuevos
<p>Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar nuevos clientes - Mejorar la calidad del servicio - Gestionar recursos eficientemente 	<p>Aprendizaje y Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar capacidades del personal - Comunicación interna - Potenciar alianzas clave - Adaptar tecnologías a las necesidades - Conseguir fuentes de financiamiento

Fuente: Baraybar (2011)

Elaboración: Propia

En cuanto a los indicadores que se establezcan para medir la gestión de la empresa a través del Balanced Scorecard, éstos deben reunir algunas características deseables, entre las cuales se encuentran que deben estar alienados a las estrategias y declaratorias previas de la empresa (misión, visión, mega), su determinación requiere ser cuantitativa y finalmente ser accesibles.

Resulta indispensable que los indicadores que se fijan sean fáciles de comprender por parte de los directores de la administración para que puedan ser correctamente monitoreados. El número de indicadores fijados en el Balanced Scorecard no determinará el éxito del mismo sino el grado de calidad de sus indicadores.

Otros elementos que figuran dentro de la elaboración del Balanced Scorecard son los que se detallan a continuación:

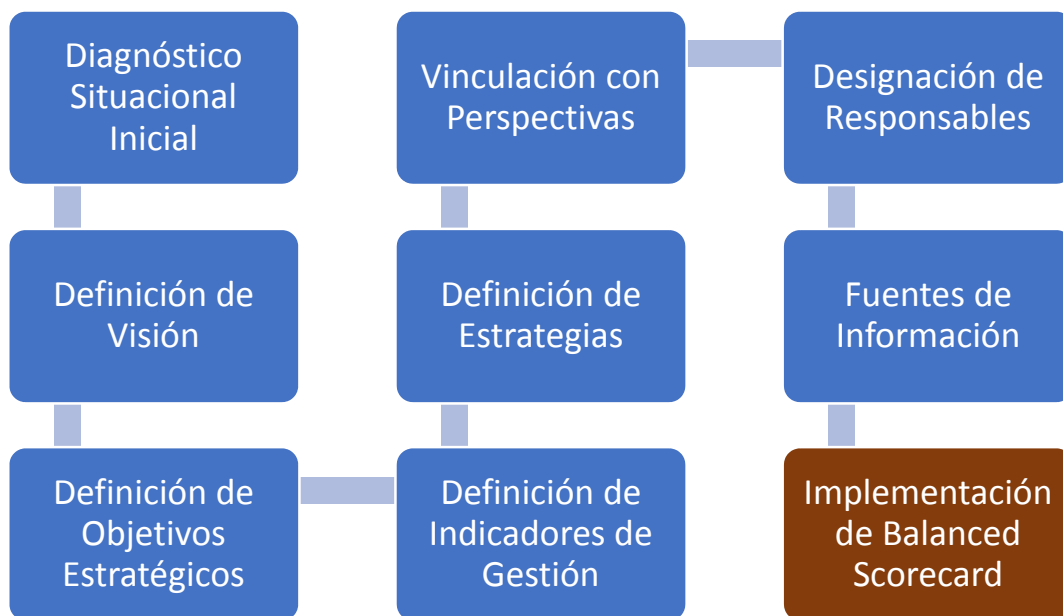
- ❖ **Iniciativas estratégicas.-** Representan las acciones a tomar por parte de la organización para lograr los objetivos propuestos, de manera especial los de mayor prioridad para el desenvolvimiento de la organización en el corto y mediano plazo. Estas iniciativas contendrán sus propios indicadores para ir evaluando su grado de aplicación, avance y desempeño en resultados tangibles.
- ❖ **Responsables.-** En línea con el establecimiento de indicadores y estrategias, se requiere que la empresa designe responsables para velar por su cumplimiento. A la par de esta designación, los responsables de llevar a cabo las estrategias y reportar sus indicadores de gestión, deben contar con los recursos suficientes provistos por la empresa para que no hayan después excusas de qué no se contaba con los medios requeridos para finalizar correctamente los trabajos estipulados.
- ❖ **Proyectos estratégicos.-** Por lo general, el Balanced Scorecard se emplea sobre los procesos y el nivel de operatividad existente de la organización. De existir nuevos proyectos estratégicos por desarrollar o en desarrollo, estos proyectos requerirán de un proceso de selección, priorización y asignación de recursos que funcione de manera independiente para que el cuadro de mando integral se adapte a los nuevos proyectos y cumpla con la visión de la empresa.

De manera general, los pasos a seguir para la creación de un Balanced Scorecard, de tipo convencional, son los siguientes:

- Diagnostico situacional inicial
- Definir la visión de la empresa
- Establecer objetivos estratégicos, incluyéndolos en las cuatro perspectivas analizadas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento
- Definición de estrategias para cada perspectiva
- Establecer indicadores de gestión para medir grados de avance y resultados
- Designar responsables para el seguimiento y cumplimiento de las estrategias
- Identificar fuentes de información, métodos de recolección y datos para la correcta medición de los indicadores
- Implementar un plan de acción congruente con la medición de indicadores y estrategias formuladas

Gráfico 3 Proceso de Elaboración de Balanced Scorecard



Elaboración: Propia

CAPÍTULO III

AUTOFRANCES S.A.

3.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

3.1.1 ANTECEDENTES

AUTOFRANCES es una empresa que opera dentro del sector automotriz, comercializando vehículos, repuestos y accesorios. En Ecuador, tiene la representación de una marca de lujo, de reconocido prestigio en el medio conocida como Peugeot. La empresa se constituyó en la ciudad de Guayaquil en el año 1977, por lo que ya goza con 38 años en el mercado. Si bien la empresa nació pequeña como todo emprendimiento, en el camino se ha ido expandiendo mediante la adquisición de nuevos terrenos y locales donde se han construido más talleres y puntos de atención al público.

Desde el año 2005, la empresa obtuvo la representación exclusiva de la comercialización de la marca Peugeot, con lo cual amplió sus operaciones en el mercado. Esta exclusividad le permitió además contar con la posibilidad de importar repuestos y accesorios a menor precio. El contrato de cesión de derechos de distribución que obtuvo la empresa, no registró fecha de vencimiento, con lo cual la empresa sigue teniendo la representación de esta marca.

No obstante, a pesar del crecimiento que experimentó la empresa en años anteriores, en la actualidad sus costos de inventario se han incrementado notablemente, lo cual ha obligado a la empresa a solo comprar carros bajo pedidos hasta agotar el stock existente. Esto ha incrementado sin dudas sus costos de importación ya que los volúmenes se han reducido. La situación es compleja considerando que la restricción de importaciones para esta marca también ha sido alta desde inicios del 2015, con lo cual la compañía cada vez importa menos unidades y sus márgenes de ganancia también se han visto afectados. El costo de accesorios y mantenimiento también se ha incrementado.

En vista de esta situación, la empresa ha tenido que establecer alianzas para paliar un poco el mal desempeño de los últimos tres años. Su capacidad instalada se ha visto reducida por lo que las alianzas le permiten incrementar un poco su stock.

La situación de la empresa en el mercado no es muy alentadora. Su posición en el mercado se encuentra en rango medio, por lo que una prioridad de la empresa es mejorar su crecimiento y obtener mayores ventas.

3.1.2 CONSTITUCIÓN

La empresa fue constituida en el año 1977 en la ciudad de Guayaquil, mediante escritura pública del 2 de septiembre de dicho año en calidad de compañía limitada. En 1985, la empresa pasó a ser de sociedad anónima, cambiando su denominación social. En el año 2001, registró su transformación de capital suscrito y se cambió el monto en sucres a USD 800. Su objeto social establecido es la importación, compra y venta de vehículos, repuestos y accesorios a nivel nacional. También tiene permiso para arrendar propiedades y maquinarias.

3.1.3 MISIÓN

La misión de la empresa, según los documentos internos que maneja la empresa en la actualidad es la siguiente:

“Somos una empresa comprometida con la comercialización de vehículos, priorizando el buen trato al cliente, con un servicio de calidad, ofreciendo un producto con tecnología de punta y un personal motivado”

3.1.4 VISIÓN

La visión de la empresa, según los documentos internos que maneja la empresa en la actualidad es la siguiente:

“Convertirnos en la empresa de compraventa líder del sector automotriz ecuatoriano, incrementado nuestros estándares de calidad y siendo reconocidos por el mercado como una empresa humana, seria y responsable, con productos de alta calidad”

3.1.5 OBJETIVOS

- Promover la cultura organizacional de la empresa
- Obtener mayor reconocimiento en el mercado tanto por la venta de vehículo como por el servicio post-venta.

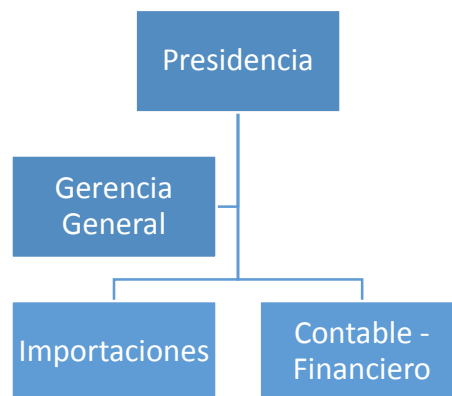
- Aumentar las ventas y el nivel de ingresos
- Llegar a ser la empresa líder en la comercialización de vehículos de marcas de lujo a nivel nacional
- Incrementar los índices de rentabilidad de la empresa, situando la rentabilidad sobre la inversión por encima del 70%

3.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa puede ser considerada pequeña, debido al volumen de sus operaciones y la cantidad de personas que emplea. La toma de decisiones no atraviesa un proceso demasiado engorroso. La presidencia y la gerencia general toman decisiones de manera coordinada.

De forma resumida, se tiene que la estructura organizacional de la empresa involucra las siguientes áreas:

Gráfico 4 Estructura Organizacional de AUTOFRANCES



Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

- **Presidencia:** A cargo del accionista mayoritario de la empresa. Es el máximo responsable de las decisiones sobre el desarrollo y crecimiento de la empresa
- **Gerencia General:** Su principal función es el establecimiento de relaciones comerciales con otras empresas para favorecer las ventas de la empresa. Se encarga

además de gestionar todo lo relacionado a los requerimientos internos y externos que registra la empresa.

- **Importaciones:** Como su nombre lo indica, las personas que trabajan en este departamento se encargan de todas las actividades relacionadas a la importación de vehículos, repuestos y accesorios. Dentro de sus funciones está la de contactar proveedores y negociar la compra de insumos.
- **Contable-Financiera:** Sus funciones están relacionadas con el manejo de la contabilidad del negocio, determinando costos, administrando presupuestos, así como todas las demás actividades tributarias y de orden contable que se requieren poner en práctica para el correcto desenvolvimiento del negocio.

3.1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

En AUTOFRANCES, la organización vive una cultura orientada a los resultados. Los colaboradores así lo entienden y enfocan sus esfuerzos en lograr que los objetivos estratégicos impuestos por la administración se cumplan a cabalidad. Del éxito que obtenga la empresa dependerá su estabilidad y continuidad al frente de las operaciones de la empresa.

Debido a los procesos críticos de importación y comercialización que lleva adelante la empresa, constantemente se promueve un ambiente de actualización y capacitación con el fin de estar al día en las nuevas tendencias del negocio y las preferencias que demuestran los consumidores ante la compra de nuevos vehículos.

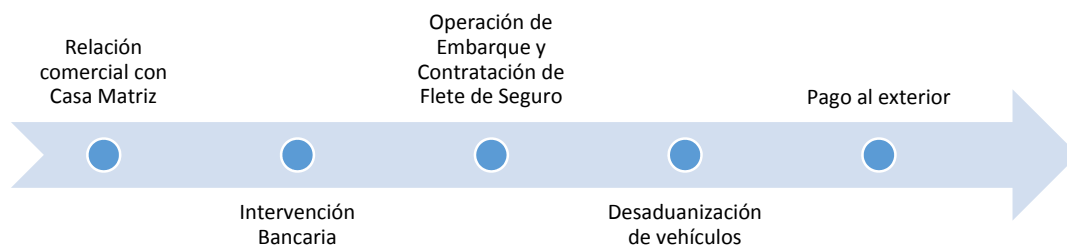
3.1.8 PRODUCTOS

La empresa se dedica íntegramente a la importación de vehículos para su posterior venta en el mercado. Además, incursiona en las líneas de repuestos y accesorios. Su servicio busca ser siempre de calidad y la empresa se encuentra comprometida en estar dotada siempre de una infraestructura adecuada y alto nivel tecnológico.

Su marca en el mercado es Peugeot. Actualmente la compañía solo dispone de espacios físicos para mantener stock vehículos de esta marca. En el futuro, la compañía pretende también incrementar sus instalaciones para incrementar mayores líneas de negocios y comercializar una mayor cantidad de vehículos.

En la importación de vehículos, la compañía incurre en un proceso que empieza con la firma y el establecimiento de una relación comercial con la casa matriz de Peugeot en Europa, seguido de la negociación bancaria, a través de la cual se pactan los términos económicos de las importaciones. El siguiente paso en el proceso es la puesta en marcha de la operación en sí, comprendiendo desde el embarque de las unidades de vehículos hasta la contratación de los fletes de seguros. Finalmente, en el Ecuador, ocurre la desaduanización de las unidades y el posterior pago a la casa matriz luego de haber recibido los vehículos. Con los repuestos y accesorios, el proceso de importación es prácticamente el mismo.

Gráfico 5 Procesos de Importación de AUTOFRANCES



Elaboración: Propia

3.1.9 COMPONENTE INTERNO

ADMINISTRACIÓN

La administración de la empresa realiza las tareas principales de organización y ejecución de actividades. No obstante, no ha iniciado una planificación estratégica debidamente sustentada en una metodología o cuadro de mando integral.

De una indagación previa a varios colaboradores de la empresa, se pudo determinar que los empleados no conocen a ciencia cierta cómo su trabajo aporta en la consecución de los

objetivos de la empresa. Saben que existen unos objetivos pero no saben cómo su trabajo está aportando en conseguirlos. El trabajo dentro de la empresa se estructura a nivel de tareas.

No se ha evidenciado resistencia al cambio organizacional por parte de los colaboradores, sin embargo su grado de motivación no es el ideal. Existe un reclamo generalizado de mayor empoderamiento en la organización para fomentar nociones de liderazgo.

ECONOMÍA Y FINANZAS

A nivel económico, la empresa dispone de recursos para favorecer opciones de crecimiento, para expandir sus líneas de crédito e implementar nuevos proyectos. A lo largo de los años, la empresa ha incurrido en altas inversiones para aumentar su posicionamiento en el mercado. Las principales inversiones han estado orientadas a aumentar su red de distribución y mejorar su servicio de post-venta (talleres, mantenimiento, etc.).

OPERACIONES

Durante el proceso de importación, la empresa ha obtenido experiencia en el manejo de los tiempos. Sin embargo, los tiempos aún siguen siendo elevados en comparación al promedio del mercado. Esta situación sugiere que la compañía debe necesariamente mejorar sus procesos intervinientes en la importación de vehículos y optimizar el uso de sus recursos.

3.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Tal como se revisó en el marco teórico, es indispensable realizar un diagnóstico situacional a la empresa para identificar los factores internos y externos que causan impacto significativo en sus operaciones a nivel nacional. La realización de este diagnóstico situacional permite colocar a la empresa en una posición favorable para establecer las acciones que serán plasmadas en la aplicación de su Balanced Scorecard.

3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

A partir del año 2012, el sector automotriz presenta una alta influencia gubernamental, al ser constantemente regulado. Los controles por parte del Gobierno Central han estado dirigidos a reducir el volumen de las importaciones para fomentar la industria local. Por estas razones, las ventas del sector a nivel nacional se han reducido en los últimos años. Según un informe de

la calificadora BankWatch Ratings, las ventas del sector automotriz se redujeron en el 2012 y 2013 en 13% y 6% respectivamente.

Si bien en el 2014 se produjo un ligero incremento de vehículos nuevos (en el orden del 5%), las perspectivas para el 2015 indicaban una nueva reducción en el volumen de ventas debido principalmente al mayor control sobre las importaciones. Se estima que solo los concesionarios Chevrolet, que es la marca líder en el Ecuador en ventas, mantendrían su posición en el mercado. El resto de empresas sufriría un deterioro en su nivel de ventas.

De acuerdo a regulaciones del Ministerio de Comercio Exterior, las ventas en el 2015 de algunos vehículos se reducirían en aproximadamente un 50% producto de que para algunas marcas de vehículos, especialmente los de lujo, los cupos de importación se redujeron a inicios del 2015 en un 60% hasta 70%.

El precio promedio de los vehículos se ha incrementado en el mercado, según registros de la AEADE, Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Las mayores regulaciones que enfrenta el sector también en materia de seguridad impuestas por el INEN a partir del año 2015 ha encarecido el precio de los vehículos.

Ilustración 1 Evolución de Precios Promedios en el Sector Automotriz

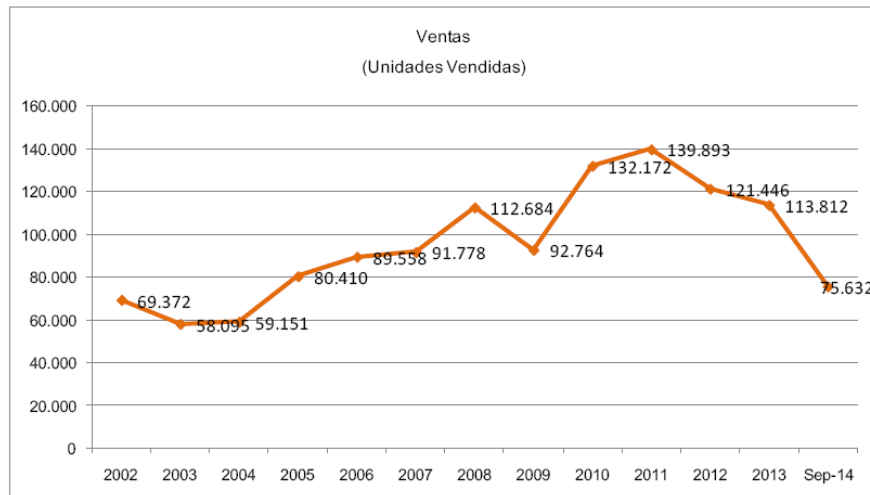
Precios Promedio								
Tipo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Automóviles	14.906	15.219	14.908	13.478	15.656	16.029	17.298	17.902
Camionetas	20.806	20.877	22.584	22.272	25.924	27.034	31.020	31.118
Suv's	28.313	29.198	26.352	22.939	28.203	28.485	31.437	33.572
Van's	23.765	25.935	35.095	20.409	27.285	23.704	24.894	24.738
Camiones	35.737	37.227	49.296	53.966	53.266	52.827	54.675	56.989

Fuente: BankWatch Ratings

Por otra parte, los recientes cambios en materia crediticia en el Sistema Financiero Ecuatoriano y la situación de la economía en general que vive el país durante el 2015, donde se prevé un decrecimiento económico y mayor déficit fiscal, ha provocado que los bancos restrinjan el crédito para la compra de vehículos, dificultando aún más las ventas para todos los participantes del sector automotriz.

Las restricciones en materia de cupos de importación se mantendrán en el país durante el 2016 también porque a criterio de las autoridades públicas la medida es necesaria producto del “desequilibrio económico y financiero que vive la economía nacional producto de la caída de los precios del petróleo” (Banco Central del Ecuador, 2015).

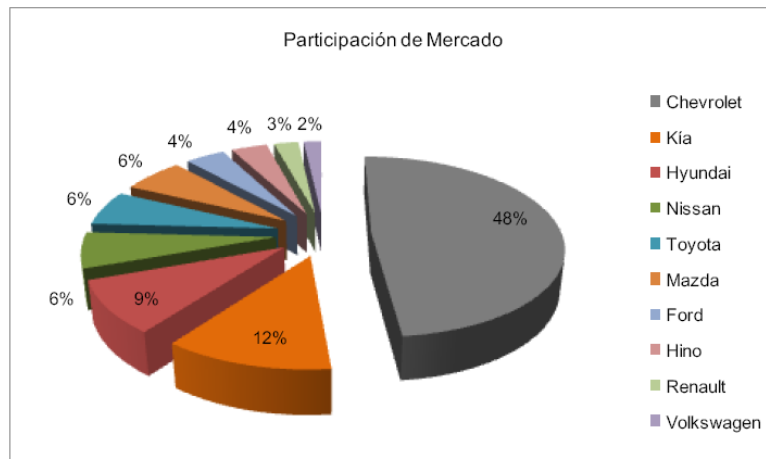
Gráfico 6 Variación de Ventas en Sector Automotriz 2002-2014



Fuente: Banco Central del Ecuador

A nivel general, el sector automotriz emplea a un total de 90,000 personas aproximadamente, siendo uno de los sectores que más impuestos contribuye al presupuesto fiscal. Las mayores marcas comercializadas en el país son Chevrolet, Hyundai y KIA.

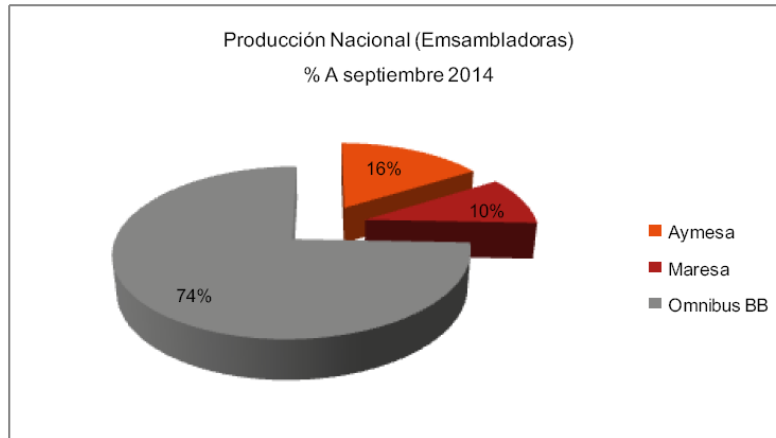
Gráfico 7 Principales Marcas del Mercado Automotriz Ecuatoriano



Fuente: AEADE

La mayor parte de vehículos son importados. Las únicas ensambladoras que trabajan en el medio son: Motors Ómnibus BB GM-OBB, MARESA, AYMESA, y CIAUTO.

Gráfico 8 Producción Nacional de Vehículos



Fuente: AEADE

Según registros del Banco Central del Ecuador, para el 2014 el sector automotriz aportó con aproximadamente el 6% del PIB nacional (Banco Central del Ecuador, 2015). La misma entidad afirma que en el país existen aproximadamente un total de 29,000 establecimientos dedicados a alguna actividad automotriz, incorporando comercialización de vehículos, repuestos y accesorios.

Entre las **fortalezas** del sector, se tiene la presencia histórica del mismo como uno de los sectores más importantes de la economía nacional, las certificaciones que han obtenido las empresas a nivel internacional, el nivel profesional de sus empleados y la logística del sector al tener ensambladoras en países cercanos como Colombia y Perú.

Entre las **debilidades**, se tiene la alta dependencia con la Banca, el impacto de regulaciones estatales, el poco ensamblaje a nivel nacional, la alta dependencia con el exterior y el poco nivel tecnológico del país para aumentar las plantas ensambladoras.

Varios empresarios del sector prevén que en los próximos dos años (2016 y 2017) las ventas se mantengan o sigan decayendo hasta que la economía nacional como tal muestra mayores signos de recuperación (IDE Business School, 2015).

3.2.1.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Dado que el entorno en el que se desenvuelve la empresa ejerce importante influencia en su desarrollo como tal y su posición competitiva en el mercado, se procede a evaluar las cinco fuerzas de Porter para el mercado automotriz ecuatoriano.

- **Rivalidad entre competidores.-** Alta rivalidad debido a la gran cantidad de actores que intervienen en la industria. La competencia es intensa entre concesionarias y ensambladoras a nivel de precios y diferenciación de productos. La competencia se incrementa cada vez más por las estrategias de crecimiento que impulsan todas las empresas al mismo tiempo.

Para hacer frente a la alta competencia, es importante que la empresa asegure su acceso a fuentes de financiamiento para mantener sus inversiones tanto en infraestructura como en vehículos importados. La empresa en este sentido se encuentra en una buena posición ya que posee líneas de crédito de empresas relacionadas.

- **Amenaza de productos sustitutos.-** La industria automotriz presenta como tal productos sustitutos como vehículos pesados, 4x4, motos, etc. Para el caso de AUTOFRANCES, los vehículos 4x4 son la principal amenaza para la empresa ya que son unidades, que por su costo, pueden competir con su marca Peugeot en cuanto a la preferencia de consumo de las personas.

La amenaza de productos sustitutos es inminente producto de los constantes avances tecnológicos que realizan las ensambladoras de vehículos de otras marcas parecidas a Peugeot, como es el caso de Toyota o Mazda. Toyota, por ejemplo, se encuentra a la vanguardia de automóviles deportivos elegantes y con características especiales como la condición de vehículos híbridos. Estos vehículos, por su situación más favorable en cuanto a desarrollo tecnológico e impacto ambiental, representan una amenaza seria para los vehículos de marca Peugeot que conservan su fabricación y diseño tradicional, al menos en las unidades importadas por la empresa.

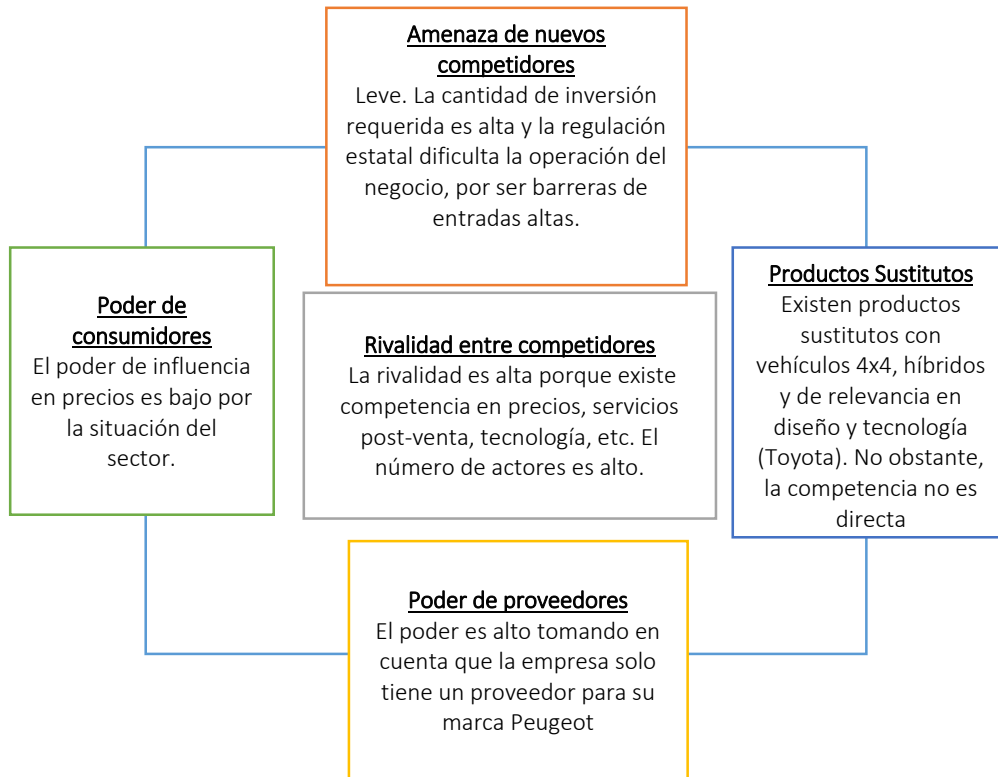
- **Amenaza de nuevos competidores.-** De acuerdo a estadísticas de ventas de vehículos en el Ecuador de AEADE, las unidades que más se vendieron en el Ecuador durante el 2014 fueron las camionetas y 4x4, creciendo alrededor del 25% con respecto a las ventas del año 2013. Los vehículos más livianos y de lujo, en donde compite la marca Peugeot tuvieron en lo que va del 2015 un crecimiento de apenas 2%, lo cual indica que por la situación económica que atraviesa el país es poco probable la entrada de nuevos competidores al menos hasta los próximos dos años.

Ante la llegada de nuevos competidores, AUTOFRANCES necesita entrar en un proceso profundo de personalización y diferenciación de sus vehículos, tratando de ofrecerle al cliente una mayor gama de opciones para personalizar su vehículo y mejorando su servicio de post-venta.

No obstante, el ingreso de nuevos competidores se ve poco probable en la industria debido a las altas inversiones que se requieren hoy en día para mantener un inventario suficiente y además poder hacer frente a la restricción en los cupos de importación dispuestos por el Gobierno.

- **Poder de negociación de clientes.-** Tomando en cuenta que según las estimaciones de la AEADE, el volumen de nuevas unidades vendidas en el 2015 y en los próximos años será inferior a 100,000 unidades, producto de las regulaciones adoptadas por el Gobierno para dinamizar el ensamblaje de vehículos nacionales y disminuir el déficit de la balanza comercial, el cliente presenta un bajo poder de negociación para influenciar en el precio de los vehículos.
- **Poder de negociación de proveedores.-** El poder de negociación del proveedor de la marca Peugeot para AUTOFRANCES es alto debido a la alta influencia que ejerce en la fijación de plazos de entrega, precios, servicios, etc. El proveedor juega un rol fundamental en los tiempos que pueda lograr la empresa para desaduanizar los vehículos y su almacenamiento.

Gráfico 9 Las Cinco Fuerzas de Porter



Elaboración: Propia

En base al análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede determinar que el sector es atractivo para invertir por los ingresos que genera pero hoy en día la situación es compleja producto de la regulación gubernamental y los altos costos de inversión inicial. Los vehículos han ido evolucionando y se presentan nuevas líneas de negocio como las unidades híbridas. No obstante, los requerimientos tecnológicos y un mejor servicio post-venta siguen representado grandes desafíos para las empresas del sector.

Existe una necesidad creciente de financiamiento producto de la restricción en los cupos de importación de vehículos. Algunas empresas se han fusionado mientras que otras han tenido que buscar socios estratégicos en empresas locales o del exterior. Para el caso de AUTOFRANCES, su apalancamiento en empresas relacionadas compensa en algo esta necesidad, aunque se requiere fomentar mayores alianzas estratégicas con el fin de ganar en competitividad.

Ante los factores críticos señalados para la industria, deben ser objetivos estratégicos de la empresa promover estrategias alternativas de crecimiento económico, aplicar nuevas estrategias comerciales, mantener una buena salud financiera y reforzar su estructura organizacional con el fin de conservar una situación favorable en el mercado.

3.2.1.2 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

En función del análisis externo realizado al entorno del sector que rodea a la empresa AUTOFRANCES, se definen las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa con respecto a posibles modificaciones en su rendimiento institucional. En función de entrevistas realizadas a cinco miembros de la empresa, del área comercial y servicio post-venta, se dedujeron las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa:

OPORTUNIDADES

O1) Preferencias del cliente.- La decisión de compra de vehículos del cliente ecuatoriano se encuentra en función de diferentes factores: seguridad, precio, confort, garantía y potencia. El factor más importante entre los citados es la seguridad para el cliente ecuatoriano, con un 28% de importancia sobre el resto de factores. En segundo lugar, aparece el precio con un 20% de representación. Si bien estos dos factores son los más determinantes, al final una combinación de todos los factores citados termina influyendo en las preferencias del cliente.

O2) Clientes más informados.- Hoy en día, antes de comprar un vehículo, los clientes se informan mucho más sobre sus características técnicas prestando especial atención a la tecnología interior y exterior del mismo. En este sentido, los servicios iniciales que puedan dar las empresas a sus clientes para probar sus vehículos y fomentar una toma de decisión bien informada representan un aspecto clave en la gestión del negocio.

O3) Clientes con mayor poder adquisitivo.- A pesar de la crisis económica que vive el país, la consecuente alza de los precios de los vehículos en los últimos años acompañados de una demanda estable permite deducir que el sector se enfrenta cada vez más al reto de atender clientes con un mayor poder adquisitivo.

O4) E-commerce.- El e-commerce ha permitido a las empresas explotar otro canal de venta y servicio para atención de los clientes con el fin de profundizar sus servicios automovilísticos. De la utilización mayor de este tipo de canales, las empresas del sector podrán aprovechar para generar más ahorro en fuerza de ventas en el futuro.

O5) Concentración de población objetivo.- El sector automotriz presenta una concentración de clientes en las ciudades más importantes del país como Guayaquil, Quito y Cuenca. En consecuencia, los esfuerzos comerciales de las empresas del sector apuntan a consolidar sus ventas en dichas ciudades.

O6) Situación socioeconómica.- Se destaca en este sentido los impactos positivos que genera la actividad del sector en el bienestar de la población cuando las empresas toman acciones concretas para introducir modelos amigables con el medioambiente o mantener un parque automotor en buenas condiciones.

O7) Posicionamiento.- Posicionar la marca en el mercado es fundamental. Sin embargo, el posicionamiento correcto surge cuando se destacan las verdaderas características del producto y se transmite un mensaje publicitario adecuado al cliente. La marca Peugeot mantiene una percepción en el público de marca de lujo.

O8) Organización industrial.- Los principales gremios y asociaciones que representan al sector automotriz funcionan con una aceptable administración. De estas asociaciones, como es el caso de la AEADE, las empresas reciben constantemente soporte y ayuda para la promoción de nuevos proyectos así como asistencia y asesoría comercial, publicaciones sobre ventas y volumen del mercado y representación ante autoridades gubernamentales.

AMENAZAS

A1) Términos de intercambio.- Dado que la empresa importa la marca Peugeot de los principales mercados europeos, el tipo de cambio del dólar con respecto al euro juega un papel fundamental en la situación financiera de la empresa, ya que devaluaciones del dólar contra el euro generaría una desventaja económica para la empresa, mientras que una apreciación generaría un efecto contrario y beneficioso. Si bien en los últimos meses, el dólar se ha

apreciado frente al euro, la tendencia es que el euro se siga fortaleciendo por la recuperación económica que vive el continente luego de las crisis económicas del 2008 y 2013.

A2) Entorno político.- Las regulaciones recientes en materias de impuestos y diversas leyes de carácter restrictivo, han ocasionado que el Gobierno atravesase momentos de incertidumbre política. Si bien indicadores como la inflación se mantienen estables, otros indicadores como el desempleo o la confianza del sector empresarial se han empezado a deteriorar paulatinamente. El Gobierno ha anunciado un déficit fiscal para el 2016 de cerca de 6 mil millones de dólares y un crecimiento económico del 2015 inferior al 2%, cuando el promedio en años anteriores ha sido del 4% a 5%.

A3) Inestabilidad gubernamental.- Las restricciones en los cupos de importación de vehículos han generado incertidumbre en el sector automotriz. La situación es preocupante para muchas empresas que han visto reducidas sus posibilidades de generar más ganancia importando más vehículos. Para el caso de AUTOFRANCES, la afectación es significativa pero la empresa sigue evaluando nuevas opciones de crecimiento y generación de ingresos.

A4) Reformas económicas.- En cuanto a las medidas económicas que afectan del sector se encuentran lógicamente las restricciones de las importaciones y a su vez los mayores controles del INEN en cuanto a las seguridades de los vehículos, obligando a las empresas a importar modelos más amigables con el medioambiente y con mayores accesorios. El mercado se encuentra con poco dinamismo ante la reducción de la demanda espontánea y el incremento sostenido de los precios. Las empresas, buscando mantener márgenes de ganancia, buscan trasladar los costos inherentes de las regulaciones del Estado al usuario final.

A5) Progresos tecnológicos.- En cuanto a avances tecnológicos, los nuevos vehículos obligan a las concesionarias a mantener personal cada vez más calificado, con el fin de poder resolver las consultas técnicas de parte de los usuarios. Esto obliga a que las empresas aumenten anualmente el presupuesto para capacitación profesional de sus técnicos y asesores comerciales.

A6) Aumentos de tasas de interés.- El riesgo país y las tasas referenciales de mercado, tanto la pasiva como la activa, han sufrido variaciones en los últimos meses producto de los cambios en materia económica y política que ha impulsado el Gobierno Central en diferentes

sectores. En consecuencia representa una amenaza para las empresas que han acordado previamente instrumentos financieros y líneas de créditos con terceros en base a unas condiciones contractuales establecidas, pero sujetas a ajustes por concepto de cambios o modificaciones a nivel macroeconómico como el ajuste de tasas de interés por parte del Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Finanzas.

A7) Concentración de clientes.- Producto de la reducción de la demanda, los clientes se han concentrado en menos puntos geográficos y estratos socioeconómicos, lo cual redundará en un mercado más pequeño para los actores del sector. Las consecuencias pueden ser en el corto plazo de pérdidas en márgenes financieros y cuota de mercado para muchas empresas con fuerte apalancamiento en importaciones y marcas especializadas.

En función de las oportunidades y amenazas que han sido identificadas para el sector automotriz, se establece una matriz EFE (matriz de factores externos) desde el punto de vista de afectación positiva o negativa para la empresa AUTOFRANCES. Para la determinación de los pesos (suma entre todos los elementos igual a uno) y las calificaciones (en escala del 1 al 4, donde 4 es más influyente) se siguió el esquema planteado por (Chapman, 2004).

Tabla 3 Matriz EFE de AUTOFRANCES

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Preferencias del cliente	0.10	3	0.30
Clientes más informados	0.09	3	0.27
Clientes con más poder adquisitivo	0.08	3	0.23
E-commerce	0.03	3	0.08
Concentración de población objetivo	0.05	4	0.20
Situación socioeconómica	0.05	3	0.15
Posicionamiento	0.08	3	0.23
Organización industrial	0.04	3	0.11
AMENAZAS			
Términos de intercambio	0.06	1	0.06

Entorno político	0.06	2	0.13
Inestabilidad gubernamental	0.11	2	0.23
Reformas económicas	0.08	2	0.15
Progresos Tecnológicos	0.08	2	0.15
Aumentos de tasas de interés	0.05	2	0.10
Concentración de clientes	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		2.54

Elaboración: Propia

El resultado de la matriz de 2.54 puntos sobre una escala de 4, representa un resultado de alerta intermedia-alta para la empresa sobre las oportunidades y amenazas que provienen de su entorno. Se interpreta que si bien la empresa presenta un aprovechamiento adecuado de las oportunidades que brinda el sector, se requiere que la misma siga un proceso de planificación estratégica lo antes posible para interiorizar las potenciales amenazas de los factores externos directamente vinculados con su actividad.

3.2.2 ANÁLISIS INTERNO

Del análisis interno de la empresa, se desprenderá las principales fortalezas y debilidades que forman parte de su actividad diaria. Estas fortalezas y debilidades terminan configurando la posición que tiene la empresa ante el desafío de generar una ventaja competitiva en el mercado y frente a los demás competidores.

Para llevar a cabo este análisis, es necesario examinar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, comprendiendo sus particularidades primordiales a la hora de lograr dichos objetivos. De forma similar al análisis externo, para este caso se desarrollará una matriz EFI, de factores internos, considerando sus fortalezas y debilidades.

3.2.2.1 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, a partir de un informe de emisión de obligaciones, del cual se derivó una examinación de procedimientos internos y situacional de la empresa por parte de la calificadora de Riesgo BankWatch Ratings, se proceden a citar las

principales fortalezas y debilidades que presenta la empresa AUTOFRANCES. El análisis involucró todas las áreas de la empresa. Al igual que los factores externos y la matriz EFE, para la matriz EFI se utilizó el esquema de pesos y calificaciones propuesto por (Chapman, 2004) en su trabajo de investigación aplicado.

FORTALEZAS

- F1) Infraestructura suficiente y moderna
- F2) Patente y aval internacional de las marcas
- F3) Colaboradores y personal altamente capacitado y con experiencia
- F4) Solvencia
- F5) Servicio al cliente de calidad
- F6) Plan de marketing acorde al mercado
- F7) Stock variado y tecnología de punta

DEBILIDADES

- D1) Escaso diálogo interno
- D2) Alto porcentaje de deudas pendientes
- D3) Gastos elevados de operación
- D4) Inexistencia de políticas administrativas internas
- D5) Escasez de productos nuevos
- D6) Demoras en los procesos de importación y desaduanización
- D7) Dependencia con único proveedor

En consecuencia, la matriz EFI resultante es la siguiente:

Tabla 4 Matriz EFI de AUTOFRANCES

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Infraestructura suficiente y moderna	0.11	4	0.43
Gestión correcta de marcas	0.09	3	0.28

Colaboradores y personal altamente capacitado y con experiencia	0.06	3	0.18
Solvencia	0.09	3	0.28
Servicio al cliente de calidad	0.09	3	0.28
Plan de marketing acorde al mercado	0.08	3	0.23
Stock variado y tecnología de punta	0.06	2	0.12
DEBILIDADES			
Escaso diálogo interno	0.05	2	0.09
Alto porcentaje de deudas pendientes	0.08	2	0.15
Gastos elevados de operación	0.08	1	0.08
Inexistencia de políticas administrativas internas	0.03	1	0.03
Escasez de productos nuevos	0.06	1	0.06
Demoras en los procesos de importación y desaduanización	0.05	2	0.09
Dependencia con único proveedor	0.08	2	0.15
TOTAL	1.00		2.46

Elaboración: Propia

De la matriz EFI de AUTOFRANCES, se puede calcular que sus fortalezas se encuentran con un resultado de 1.8, mientras que sus debilidades se encuentran computando al 0.66. Los resultados obtenidos establecen que la empresa debe trabajar más en explotar sus fortalezas actuales y mejorar aquellas debilidades que le impiden crecer como institución.

3.2.2.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Previo a poner en práctica las estrategias que necesita la empresa para mejorar su posición en el mercado, se requiere realizara una evaluación financiera a las cuentas de los estados de resultados con el fin de determinar los puntos fuertes y las falencias que tiene la empresa en cuanto a sus saldos de recursos disponibles, activos, pasivos y reservas.

El análisis financiero se compone de un análisis vertical y un análisis horizontal. Por medio de ambos análisis, se estudia la evolución de los principales indicadores financieros de la empresa así como la composición de la estructura financiera de la empresa.

En el análisis vertical, se estudia la participación de cada activo y pasivo; mientras que en el análisis horizontal se identifican los crecimientos o decrecimientos en un periodo determinado. Para el caso de la empresa AUTOFRANCES, el análisis financiero se dará para los años 2012, 2013 y 2014. (Anexo 1)

3.2.2.2.1 ANÁLISIS VERTICAL

Por medio de este análisis, se examina la participación de cada cuenta del pasivo y activo de la empresa. En base a estas participaciones, se identifica que proporción de los activos se encuentra invertido y en base a que financiamiento.

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

Las cobranzas de la empresa han ido mejorando, reduciendo de manera significativa la cartera pendiente de clientes por cobrar. La mayoría de las ventas se están logrando en efectivo, por lo que las políticas de cobranzas han tenido buenos resultados. El inventario por otra parte se ha reducido notablemente.

Por otra parte, los activos fijos no han tenido alteraciones. La depreciación se ha seguido registrando conforme la ley, reduciendo la carga impositiva. La empresa requiere revisar a profundidad si los valores registrados en depreciación representan una situación real de la calidad de activos fijos que posee.

El nivel de endeudamiento de la empresa ha disminuido por la reducción en sus valores pendientes por pagar. El pago efectivo a proveedores ha permitido que sus cuentas por pagar pasen de representar el 64% del pasivo en el 2013 al 35% al 2014. En consecuencia, la capacidad de pago de la empresa ha tenido un buen desempeño en los últimos años.

El endeudamiento promedio del 75% proviene de accionistas, que son considerados proveedores internos de la empresa. El porcentaje restante proviene de proveedores externos, los cuales se encuentran estrechamente relacionados con el negocio. (Anexo 2)

AÑO 2012

La empresa registra un 56.20% de su pasivo concentrado en una empresa relacionada. La mayor parte de su pasivo recae sobre sus pasivos corrientes, por lo que la mayor parte de la deuda de la empresa se encuentra al corto plazo. Esta estructura del pasivo representa un riesgo moderado-alto de inestabilidad financiera ya que la mayor parte de las obligaciones tienen un plazo de vencimiento inferior a un año.

A su vez, este pasivo corriente no se encuentra respaldado al 100% con activos corrientes como caja o bancos, sino que una alta participación del activo corriente de la empresa se encuentra en inventario y cuentas por cobrar, por lo que en una situación de estar obligada a cancelar a sus proveedores, la empresa no puede responder inmediatamente a sus obligaciones. En promedio, el plazo de recuperación que maneja la empresa de sus valores pendientes de cobro es de 60 días.

El endeudamiento a largo plazo no representa un problema para la empresa ya que su participación es mínima en el pasivo.

AÑO 2013

La empresa mantiene sus niveles de endeudamiento, aunque se evidencia un crecimiento leve del 10% en la razón de endeudamiento. De su estructura de pasivos, se registra aún una fuerte dependencia a empresas relacionadas.

En lo que respecta a activos, las cuentas por cobrar se han incrementado significativamente. Al 2013, representan aproximadamente el 52% del total de los activos. La razón de liquidez de la empresa por ende se encuentra en niveles críticos.

A nivel general, si bien el inventario de la empresa ha disminuido con respecto al año anterior, su nivel de ventas se ha incrementado. Este incremento, no obstante, no se ha traducido en pagos efectivos de capital sino en aumentos de las cuentas por cobrar. Las cuentas

por pagar y otras obligaciones al corto plazo se mantienen en niveles similares de participación con respecto al 2012.

AÑO 2014

En este año, se evidencia que la empresa ha disminuido sus niveles de activos en relación al 2012 y 2013. El 50% de los activos se encuentra concentrado en crédito tributario, mientras que el nivel de inventario se ubica en el 6%.

El movimiento antes descrito se debió principalmente a los activos que se utilizaron para disminuir el saldo de las obligaciones por pagar.

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

AÑO 2012

El 10% de los ingresos de la empresa se obtienen mediante las ventas de repuestos y accesorios. El 90% restante corresponde a la venta de vehículos importados. De la actividad de compraventa, la empresa obtiene una utilidad bruta del 12%. Entre los gastos del negocio, el 81% corresponde a gastos de ventas y administrativos; mientras que apenas el 1% corresponde a gastos de intereses.

No obstante, a pesar de tener utilidad bruta positiva, la utilidad neta del negocio refleja una pérdida ya que los gastos totales de la empresa representan el 103% de los ingresos totales. (Anexo 3)

AÑO 2013

Se registra un incremento del 3% de los costos totales del negocio. La empresa en este año no ha incrementado precios para el usuario final; sin embargo, debido a esta medida la utilidad bruta del negocio se ha sacrificado. En línea con lo anterior, los ingresos se han reducido aproximadamente un 10% con respecto a los gastos totales del negocio.

Si bien es cierto que la empresa registra pérdida en su utilidad neta, los gastos administrativos de la empresa se han reducido, lo cual demuestra que la empresa se ha comprometido en reducir sus gastos administrativos. (Anexo 3)

AÑO 2014

Para el año 2014, la empresa recuperó su situación financiera y cerró el año con utilidad positiva. La principal razón para haber reducido la pérdida y obtener mejores resultados financieros se debió a la reducción sostenida de los gastos administrativos. En total la reducción fue del 32% con respecto al 2013.

Otra gestión importante que se hizo en este periodo, comprendió la reducción de los costos de importación debido a la importación en conjunto de los vehículos. (Anexo 3)

3.2.2.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

Por medio del análisis horizontal, se estudian los movimientos que registraron las principales cuentas del activo, pasivo y patrimonio de la empresa. Los crecimientos y decrecimientos registrados permiten a su vez mejorar el proceso de toma de decisiones.

PERÍODO 2012 - 2014

Los activos de la empresa en este periodo se redujeron en un 34.14%. La reducción en los activos se produce tanto en los activos corrientes como fijos. La empresa no ha realizado nuevas adquisiciones de activos fijos en el periodo analizado.

La razón de liquidez de la empresa se ha mejorado por cuanto ha incrementado su nivel de efectivo. Por otro lado, la empresa ha pagado algunas deudas y por lo tanto se enfrenta a un menor endeudamiento en comparación a dos años atrás.

Si bien la recuperación de los valores por cobrar ha sido fructífera, dando a entender que las políticas de cobranzas de la compañía han sido positivas, otras cuentas por cobrar han aumentado y el nivel de ventas se ha reducido. Las cobranzas efectivas por lo tanto se han reflejado sobre niveles de ventas pasados más que por nuevas ventas obtenidas en el mercado.

El endeudamiento con terceros se ha reducido en un 50.83% en el 2014 en comparación al 2012. No obstante, la empresa ha intercambiado financiamiento de empresas relacionadas por financiamiento con instituciones financieras, lo cual le ha generado un mayor gasto financiero por concepto de pago de intereses.

Por su parte, el patrimonio de la empresa también se ha reducido en el periodo analizado, en aproximadamente un 5%. La principal razón se debió a las pérdidas que el negocio obtuvo en los años anteriores producto de sus altos gastos administrativos. La mayor parte de los activos, la empresa los financia vía deuda (pasivos). (Anexo 4)

PERÍODO 2013-2014

Los activos de la empresa se redujeron 46.77% en el periodo analizado. La mayor parte de la reducción ha ocurrido en los activos corrientes de la empresa, afectando su nivel de inventarios y cuentas por cobrar. La empresa incrementó las ventas y pudo cancelar además algunas cuentas que habían vencido con anticipación.

Dado que la empresa salió de dos años con pérdida, se evidencia una recuperación del patrimonio de aproximadamente 1.3%. (Anexo 4)

3.2.2.3 INDICADORES FINANCIEROS

3.2.2.3.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

La liquidez en una empresa representa su capacidad para cumplir con sus deudas al corto plazo. Mientras más líquidos sean los activos de la empresa, mayor será su nivel de liquidez. Activos como las cuentas por cobrar, los inventarios o activos fijos reducen la liquidez de la empresa porque no son activos fácilmente convertibles en dinero en caso que la empresa deba cumplir con alguna eventualidad de manera inmediata.

A continuación, se presentan los indicadores de liquidez más importantes calculados para AUTOFRANCES para los tres años analizados:

Tabla 5 Indicadores de Liquidez de AUTOFRANCES

#	Indicador	Fórmula	2012	2013	2014
1	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.49	1.36	2.05
2	Capital de Trabajo	$(\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente})$	\$ 630,188.41	\$ 662,385.68	\$ 666,373.06
3	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.92	1.16	1.92

Elaboración: Propia

1) Al 2014, por cada dólar que la empresa tiene en obligaciones al corto plazo, posee 2.05 dólares (es decir el doble de recursos) para cubrirlo. El nivel de liquidez de la empresa ha mejorado en los últimos tres años. La empresa tiene por consiguiente un exceso de liquidez que puede invertir para generar mayor rentabilidad en el mercado.

2) La empresa en todos los años mantuvo un capital de trabajo positivo, con lo cual ha tenido recursos para enfrentar cualquier eventualidad tras cubrir sus deudas al corto plazo. No ha tenido necesidad de deshacerse de otros activos o incurrir en deuda a largo plazo. El capital de trabajo ha ido en aumento gracias a la efectividad de las políticas de cobranzas de la empresa.

3) La empresa ha contado en todos estos años con un efectivo y otros activos fáciles de realización en el mercado, sin contar el inventario, para cubrir sus pasivos corrientes. En este indicador principal de liquidez, la empresa muestra un buen desempeño.

3.2.2.3.2 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

Por medio de los indicadores de endeudamiento, se tiene un conocimiento general sobre el grado de riesgo que enfrenta la empresa en cuanto a su estructura de financiamiento. La deuda puede concentrarse al corto o largo plazo. Lo importante es que la empresa pueda generar un rendimiento mayor al que debe pagar sus obligaciones.

A continuación, se presentan los indicadores de endeudamiento más importantes calculados para AUTOFRANCES para los tres años analizados:

Tabla 6 Indicadores de Endeudamiento de AUTOFRANCES

#	Indicador	Fórmula	2012	2013	2014
1	Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos}}$	0.64	0.72	0.47
2	Índice de Endeudamiento Interno	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$	0.36	0.28	0.53
3	Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	1.74	2.62	0.9

Elaboración: Propia

1) La empresa mantiene su deuda principalmente al corto plazo. El 47% de sus activos se encuentra financiado a través de terceros. La relación es menor en el 2014 a las del 2013 y 2012. La empresa ha ido reduciendo su dependencia con el financiamiento externo y busca apalancarse más a nivel interno.

2) Este indicador se relaciona directamente con la razón de endeudamiento. Dado que la empresa ha reducido su nivel de pasivos, principalmente pagando sus cuentas por pagar al corto plazo, su nivel de patrimonio en comparación a sus activos se ha incrementado. La empresa en el 2014, se financia más con capital de sus accionistas que con terceros, gracias a la recuperación de las utilidades en el último año analizado.

3) En línea con los dos indicadores anteriores, el apalancamiento financiero de la empresa también se ha reducido, al pasar de 1.74 en el 2012 a 0.9 en el 2014. La reducción se debe principalmente a la inyección al patrimonio de utilidades retenidas y a la disminución de pasivos corrientes por el lado del pasivo. La empresa ha disminuido su riesgo y dependencia con terceros y basa su actividad principalmente en recursos internos (de accionistas).

3.2.2.3.3 ANÁLISIS DE ACTIVIDAD

En esta sección se analizan los indicadores relacionados con la capacidad de la empresa para transformar sus activos en efectivo y su habilidad para ser eficiente. La eficiencia dependerá de qué tan ágil la empresa se desprenda por ejemplo de su inventario o logre recaudar sus ventas a crédito o cuentas por cobrar.

A continuación, se presentan los indicadores de actividad más importantes calculados para AUTOFRANCES para los años disponibles:

Tabla 7 Indicadores de Actividad de AUTOFRANCES

#	Indicador	Fórmula	2012	2013	2014
1	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	nd	3.75	8.35
2	Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ctas por Cobrar Promedio} * 360}{\text{Ventas}}$	nd	40.91	34.62
3	Rotación del Capital de Trabajo Neto	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo Neto}}$	4.84	3.38	3.17
4	Capital de Trabajo Neto sobre Activos Totales	$\frac{\text{Capital de Trabajo Neto}}{\text{Activos Totales}}$	0.31	0.26	0.50
5	Rotación de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	1.50	0.89	1.57

Elaboración: Propia

1) La empresa ha logrado renovar más veces su inventario en el año 2014 en comparación al 2013. Este es un buen resultado porque implica que la empresa ha podido vender su stock y no se ha quedado con muchas unidades en inventario. Al 2014, la empresa renueva en promedio 8 veces su inventario al año.

2) La empresa recupera más cartera. Las políticas de cobranzas han dado resultados positivos al disminuir los días para convertir en efectivo las cuentas por cobrar, al pasar de 40.91 días en el 2013 a 34.62 días en el 2014.

3) Si bien es cierto que este indicador ha ido disminuyendo, aún las ventas de la empresa respaldan varias veces y ampliamente su capital de trabajo neto. Este resultado implica que la

empresa genera ingresos suficientes para garantizar el desarrollo mínimo de sus operaciones a través de la cobertura del capital de trabajo.

4) La empresa ha ido incrementando la participación del capital de trabajo sobre sus activos, lo que implica que la empresa mantiene un capital de trabajo que le permite desarrollarse de manera independiente y disminuir su grado de dependencia con otros financistas. En el año 2014, por cada dólar invertido en activos, el 50% corresponde a capital de trabajo. Un número significativo como para garantizar la operación del negocio.

5) Al 2014, por cada dólar invertido en activos, la empresa generó 1.57 dólares en ventas, lo cual es un resultado positivo. En comparación al 2013, el indicador se incrementó por encima del 50%. La empresa ha sido capaz de generar rendimiento a partir de su volumen de activos. No obstante, se espera que para el 2015, el año cierre con un indicador más bajo producto de la caída pronosticada en ventas producto de las restricciones en las importaciones de vehículos desde el exterior.

3.2.2.3.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Los indicadores de rentabilidad miden la habilidad de la empresa para generar ingresos y retornos a partir de su inversión en activos productivos y fijos. Mientras mayores sean, la empresa gozará de una mayor salud financiera.

A continuación, se presentan los indicadores de rentabilidad más importantes calculados para AUTOFRANCES para los años disponibles:

Tabla 8 Indicadores de Rentabilidad de AUTOFRANCES

#	Indicador	Fórmula	2012	2013	2014
1	Margen de Utilidad Bruta	$\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas}$	0.11	0.08	0.11
2	Margen de Utilidad Operativa	$\frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas}$	(0.03)	(0.02)	0.04
3	Margen de Utilidad Neta	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	(0.03)	(0.02)	0.003

4	ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	(0.05)	(0.02)	0.0043
5	ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	(0.12)	(0.09)	0.0125

Elaboración: Propia

1) A nivel de utilidad bruta, la empresa presenta valores positivos con respecto al volumen de ventas en todos los años analizados. La empresa ha sido capaz de generar esta utilidad positiva pese a los altos costos de importación que enfrenta. En los últimos años, este indicador se ha mostrado estable.

2) En este indicador, en los años 2012 y 2013, los costos y gastos del negocio fueron altos a nivel administrativo y operativo y la empresa generó pérdida. Sin embargo, en el año 2014, la empresa se recuperó financieramente y logró generar utilidad positiva. La calidad del gasto se ha mejorado y también se han reducido en parte los gastos administrativos principales.

3) Al igual que con la utilidad operativa, el margen de utilidad neta registró valores negativos en el 2012 y 2013; mientras que para el 2014 hubo un resultado favorable aunque mínimo en comparación a las ventas del negocio. Los gastos administrativos de la empresa más sus pagos de contribuciones e impuesto están ocasionando que la empresa genere un menor retorno en el mercado y consolide así una estrategia de crecimiento.

4) El ROA de la empresa es sumamente bajo en el 2014, llegando apenas al 0.4%. La empresa requiere mejorar sus indicadores de rentabilidad porque está generando poco retorno sobre su inversión en activos. No obstante, al menos revertió la tendencia de los dos años anteriores donde generó pérdida y en consecuencia valores negativos de ROA.

5) De igual forma que el ROA, para el caso del ROE, la generación de rentabilidad para los accionistas es mínima. En el 2014, el retorno inferior al 2% muestra que el negocio está generando poco margen para el accionista. Los depósitos a plazo en las instituciones financieras están pagando una mayor tasa de interés. La empresa debería de sacrificar un poco de liquidez para incrementar estos indicadores.

3.2.3 ANÁLISIS FODA

Tomando en cuenta los elementos analizados en el análisis interno y el análisis externo, se procede a presentar el análisis FODA para AUTOFRANCES.

Tabla 9 Análisis FODA de AUTOFRANCES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1) Infraestructura suficiente y moderna F2) Patente y aval internacional de las marcas F3) Colaboradores y personal altamente capacitado y con experiencia F4) Solvencia F5) Servicio al cliente de calidad F6) Plan de marketing acorde al mercado F7) Stock variado y tecnología de punta	O1) Preferencias del cliente O2) Clientes más informados O3) Clientes con mayor poder adquisitivo O4) E-commerce O5) Concentración de población objetivo O6) Situación socioeconómica O7) Posicionamiento O8) Organización industrial
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1) Escaso diálogo interno D2) Alto porcentaje de deudas pendientes D3) Gastos elevados de operación D4) Inexistencia de políticas administrativas internas D5) Escasez de productos nuevos D6) Demoras en los procesos de importación y desaduanización D7) Dependencia con único proveedor	A1) Términos de intercambio A2) Entorno político A3) Inestabilidad gubernamental A4) Reformas económicas A5) Progresos tecnológicos A6) Aumentos de tasas de interés A7) Concentración de clientes

Elaboración: Propia

3.2.3.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Partiendo de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa AUTOFRANCES, es posible determinar las mejores estrategias para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

Tabla 10 Matriz de Estrategias de AUTOFRANCES

<p style="text-align: center;">Análisis Interno</p> <p style="text-align: center;">Análisis Externo</p>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
	F1) Infraestructura suficiente y moderna.	D1) Escaso diálogo interno.
	F2) Gestión correcta de marcas.	D2) Alto porcentaje de deudas pendientes.
	F3) Colaboradores y personal altamente capacitado y con experiencia.	D3) Gastos elevados de operación.
	F4) Solvencia.	D4) Inexistencia de política administrativa interna.
	F5) Servicio al cliente de calidad.	D5) Escasez de productos nuevos
	F6) Plan de Marketing acorde al mercado.	D6) Demoras en los proceso de importación y desaduanización.
	F7) Stock variado y tecnología de punta.	D7) Dependencia con único proveedor.
<i>Oportunidades</i>	<i>Estrategias FO (Maxi-Max)</i>	<i>Estrategias DO (Mini-Max)</i>
O1) Preferencias del cliente.	(F1-O5-F4) Participar en exposiciones y ferias para poder dar a conocer nuevos productos y promociones a nuevos potenciales clientes.	(D1-O4-02) Hacer del E-commerce una herramienta que permita masificar las ventas y publicidad vía redes sociales.
O2) Clientes mas informados.	(F2-O2-F7) Adecuado manejo y actualización de las principales cuentas de información en internet para captar la mayor cantidad de clientes tanto nacionales como internacionales.	(D4-O5) Destinar recursos para capacitación del personal con la finalidad de evitar posibles fallas en algún servicio brindado. Realiza encuestas de servicio pos-venta

O3) Clientes con mayor poder adquisitivo.	(F3-O3-F5-O7) Incrementar la cartera de clientes para conseguir mejor posicionamiento de la marca.	(O6-D4) Implementar la creación de un reglamento que contenga la política administrativa interna con la finalidad de conglomerar las diferentes actividades, funciones y responsabilidades de todo el personal.
O4) E-commerce.	(F4-F6-O6-O5) Optimizar al máximo el uso de las instalaciones y de esta manera satisfacer los requerimientos de los clientes a nivel nacional.	(D2-O2) Delegar o si es necesario incurrir en la contratación de una persona encargada exclusivamente de la recuperación y monitoreo de cartera de clientes y créditos.
O5) Concentración de población objetivo.	(F7-O6-O4) Explotar al máximo los beneficios que ofrecen las redes sociales y crear lazos de fidelización con clientes a través del internet.	(O7-O3-D6) Realizar pedidos de repuestos o insumos basados en proyecciones históricas de importaciones y ventas de años anteriores con la finalidad de disminuir costos y mantener el stock necesario de materiales.
O6) Situación socioeconómica y organización industrial.		
O7) Posicionamiento.		
<i>Amenazas</i>	<i>FA (Maxi-Mini)</i>	<i>DA (Mini-Mini)</i>
A1) Términos de intercambio.	(F1-F2-A1-A2-A3) La inestabilidad gubernamental y entorno político en cuanto a las importaciones es clave fundamental a la hora de mantener un stock necesario y acorde de acuerdo a la demanda de repuestos y vehículos de meses o años anteriores, para de esta manera evitar incurrir en mayores gastos de desaduanización.	(D4-D1-A5) Modernizar equipos o procesos para tratar de incurrir en costos menores, pero siempre manteniendo los estándares de calidad en el servicio al cliente.
A2) Entorno político.		(D4-A3) Monitorear y realizar provisiones para los créditos y recuperación de los mismos, tomando en cuenta la situación económica que atraviesa el país (alta tasa de desempleo, aranceles para productos importados, etc).
A3) Inestabilidad gubernamental.	(F4-A5-A7) Incentivar las ventas por medio de comisiones para aumentar la venta de repuestos y vehículos.	(D1-D4-D6-D7-A7) Ampliar la cartera de proveedores de repuestos y servicios complementarios, para de esta manera no depender de un único proveedor. Manejar los procesos de acuerdo a la política administrativa interna, con la finalidad de evitar trabajo adicional y carga laboral para los empleados.
A4) Reformas económicas.	(F4-A6) Con niveles altos de solvencia es aconsejable cancelar a tiempo las cuentas por pagar de proveedores, sobretodo si son proveedores que la moneda nacional no sea el	
A5) Progresos tecnológicos.		
A6) Aumentos de tasas de interés.		

	dólar, con la finalidad de evitar el tipo de cambio o aumentos en tasas de interés.	
A7) Concentración de clientes.	(F1-A7) Aprovechar la infraestructura moderna para mejorar los procesos y atención en servicios y en un futuro inaugurar sucursales en las principales ciudades del país.	

Elaboración: Propia

3.2.3.2 EVALUACIÓN ESTRATÉGICA Y MATRIZ PEYEA

La matriz PEYEA permite identificar el tipo de estrategia que ha venido utilizando la empresa en los últimos años.

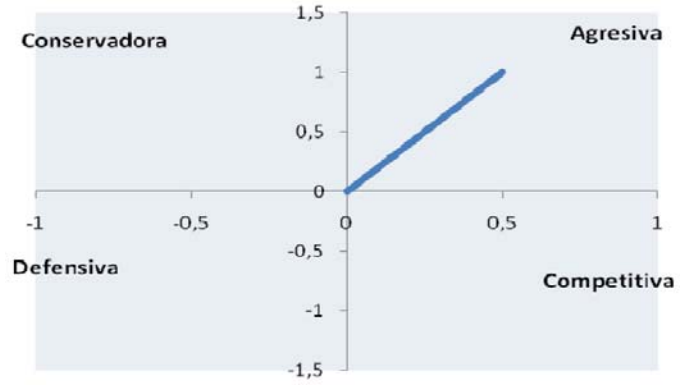
Tabla 11 Evaluación Estratégica

VARIABLES	CALIFICACIÓN (6/6)
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Retorno de inversión bajo (0.43%)	2
Apalancamiento moderado de 0.9	3
Altos niveles de liquidez	5
Capital de trabajo cubierto más del 100% por las ventas	5
Riesgos inherentes de la actividad	3
TOTAL	18
PROMEDIO	3.6
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Niveles de utilidad inferiores al 1%	2
Estabilidad financiera	3
Recursos tecnológicos	5
Facilidad para ingresar al sector	6
Niveles de productividad y capacidad instalada	3
TOTAL	19
PROMEDIO	3.8
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación de mercado	-3
Calidad de bienes y servicios	-4
Fidelidad de consumidores	-5
Control sobre proveedores y distribuidores	-1
TOTAL	-13
PROMEDIO	-3
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Modificaciones tecnológicas	-3
Nivel de precios	-1
Fluctuación de la demanda	-4
Estrategias de precios de competencia	-3
Barreras de entrada	-2
TOTAL	-13

	PROMEDIO	-2.6
VECTOR Y	EA + FF	1.00
VECTOR X	VC + FI	0.55

Elaboración: Propia

Ilustración 2 Matriz PEYEA



Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD

4.1 INTRODUCCIÓN

La empresa se encuentra compitiendo en un mercado que enfrenta constantes cambios. La creciente regulación en el sector y la intensidad de la competencia, obliga a la empresa a actuar ágilmente para lograr instaurar una filosofía corporativa que tenga como fin primordial la atención al cliente y el incremento de la productividad. Mediante la planeación estratégica, los cambios del mercado son interiorizados para preparar mejor a la empresa.

La planeación estratégica llevada a cabo en AUTOFRANCES partió de los resultados obtenidos en los análisis interno y externo presentados en el capítulo anterior. Durante la planeación se evaluarán los factores críticos que inciden en la capacidad de la empresa para atender su demanda de nuevos vehículos. Asimismo, se determinarán las implicaciones a nivel económico de todas las amenazas y debilidades identificadas en el análisis FODA.

4.2 GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica, llevada a cabo a través de un plan estratégico, representa la aplicación de un modelo de gestión por parte de una organización. Para el caso de AUTOFRANCES, esto no será la excepción, por lo que los directivos han manifestado su compromiso de aplicar un modelo de gestión diferente o mejor al actual para mejorar sus procesos e incrementar la participación de todos sus colaboradores.

El nuevo plan estratégico guiará las decisiones que tome la empresa de cara al futuro. El plan se sustentará en principios de responsabilidad, transparencia, inclusión, diálogo, control y mejora continua.

En cuanto a su implementación en las operaciones de la empresa, el plan estratégico contará con objetivos estratégicos claros y sistemas de medición de resultados basados en

indicadores para medir el progreso que logre la organización en cada elemento organizacional puesto en análisis durante la planeación estratégica.

Un aspecto importante dentro del proceso es la comunicación organizacional que se pueda lograr dentro de la empresa para que todos los niveles organizativos logren captar la finalidad del proceso y los beneficios implícitos del plan.

4.3 ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

El primer punto a analizar dentro del plan estratégico, es la redefinición de las declaratorias de misión y visión con las que cuenta la empresa para sustentar su actividad en el mercado y posicionarse ante sus consumidores.

4.3.1 MISIÓN

En la redefinición de la misión se tomaron en cuenta las premisas de que la misma direcciones apropiadamente las intenciones de la empresa en el mercado. Se dejó claro que la misión debía comprender el público objetivo que sirve la organización y la oferta de bienes y servicios que promulga con su propuesta de valor.

Para facilitar la definición, se tuvieron en cuenta los siguientes insumos:

Tabla 12 Insumos para definición de Misión

INSUMO	RESPUESTA EN MISIÓN
Negocio	Compraventa de vehículos, repuestos y accesorios
Finalidad institucional	Producir empleo y mejorar calidad de vida de clientes
Factores de diferenciación	Servicio de alta calidad, marca con prestigio internacional, confort, servicio post-venta con calidez humana, con un alto nivel tecnológico
Consumidores	Estratos socioeconómicos: medio-alto y alto
Mercados atendidos	En todo el país
Valores y principios institucionales	Responsabilidad socioeconómica y ambiental, solidaridad, integridad, innovación y calidad

Elaboración: Propia

Tomando en cuenta estos insumos, la misión de la empresa AUTOFRANCES quedaría establecida de la siguiente manera:

Nueva Declaratoria de Misión de AUTOFRANCES

“Nos dedicamos a la comercialización de vehículos, repuestos y accesorios a nivel nacional bajo la representación de una marca de lujo de gran prestigio a nivel internacional, brindado un servicio post venta de alta calidad y con calidez humana, con sentido de responsabilidad y con tecnología de punta.”

4.3.2 VISIÓN

De forma similar a la misión, para el caso de la visión, se desarrolló una nueva declaratoria que refleje un direccionamiento claro de hacia dónde apunta llegar la institución en el mediano y largo plazo, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades actuales.

Los insumos que se utilizaron para definir la visión fueron los siguientes:

Tabla 13 Insumos para definición de Visión

INSUMO	RESPUESTA EN VISIÓN
Ámbito de la actividad	Nivel nacional. La empresa busca consolidar operaciones en todas las provincias del país.
Aspiraciones futuras	Incrementar los niveles de rentabilidad y expandir las líneas de negocios existentes
Reconocimientos futuros	Convertirse en líder en la importación de vehículos de marcas de lujo para la clase media-alta y alta.
Filosofía empresarial hacia el futuro	Empresa innovadora, con prácticas de responsabilidad social corporativa consolidadas y pionera en desarrollo tecnológico.

Elaboración: Propia

Tomando en cuenta estos insumos, la visión de la empresa AUTOFRANCES quedaría establecida de la siguiente manera:

Nueva Declaratoria de Visión de AUTOFRANCES

“Convertirnos en la empresa líder de comercialización de vehículos de lujo a nivel nacional, destacándonos por nuestras políticas innovadoras y de responsabilidad social corporativa y siendo pionera en desarrollo tecnológico del sector automotriz ecuatoriano”

4.3.3 VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores y principios organizacionales se encargan de guiar el comportamiento de los colaboradores de una empresa y actuar con sentido de responsabilidad. Los valores y principios constituyen a la vez el conjunto de normas o directrices que la alta dirección pone al servicio de toda la empresa para actuar conforme a los valores personales de sus dueños. Permiten de alguna manera caracterizar el tipo de cultura organizacional que promueve la institución.

Para el caso de la empresa AUTOFRANCES, luego de analizar su trayectoria en el mercado y las estructuras organizacionales que se rigen en la mayoría de empresas del sector automotriz, se escogieron los siguientes principios y valores:

Tabla 14 Principios y Valores de AUTOFRANCES

	DESCRIPCIÓN
Equidad	La empresa buscará redistribuir la riqueza que genera de forma equitativa, otorgándole a cada directivo, accionista y colaborador la parte justa que le corresponda según su cargo y actividad desempeñada en la empresa.
Puntualidad	Todos los colaboradores de la empresa buscarán cumplir con su trabajo y actividades en los plazos establecidos y en el horario establecido.
Integridad	La transparencia de la gestión y los resultados obtenidos será eje clave en el andar de la empresa. Todos los colaboradores de la

	empresa actuarán de manera honesta y sin incurrir en actos de corrupción.
Responsabilidad	Los productos y servicios ofrecidos por la empresa tendrán la garantía de ser provistos con responsabilidad, buscando siempre el beneficio del cliente y en base a un manejo serio por parte de sus directivos
Respeto	Dentro de la empresa prevalecerá el respeto entre los colaboradores para proyectar una buena imagen hacia el cliente. Cualquier relación interpersonal se sustentará en el buen trato.
Compañerismo	La empresa pondrá especial énfasis en incentivar el trabajo en equipo con miras a lograr sus objetivos estratégicos. El objetivo es involucrar a todos los colaboradores en los procesos generadores de valor y fomentar así en ellos una participación activa permanente.
Creatividad	La empresa buscará siempre innovar su oferta de productos y servicios, así como sus procesos internos para mejorar su eficiencia y eficacia en el mercado y puertas adentro.
Calidad	La empresa impulsará procesos de control, inspección y medición de la calidad de los productos y servicios ofrecidos con el objetivo de mejorar el valor agregado generado al cliente. Se pondrá especial énfasis en mejorar permanentemente el servicio post-venta brindado por la empresa.

Elaboración: Propia

4.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Considerando las nuevas declaratorias de misión y visión de la empresa, así como los elementos analizados dentro de su diagnóstico situacional (capítulo anterior), los objetivos estratégicos definidos en conjunto con los principales directivos de la empresa para mejorar la posición de la empresa en el mercado fueron los siguientes:

Tabla 15 Objetivos Estratégicos de AUTOFRANCES

OBJETIVO	DETALLE
1	Situar a la empresa como institución líder en la venta de vehículos que compiten con la marca Peugeot a lo largo del territorio nacional, mediante un servicio de alta calidad y una mayor institucionalidad.
2	Aumentar el nivel de rentabilidad de la empresa y distribuir una mayor cantidad de riqueza entre todos los colaboradores, mejorando su nivel de vida.
3	Promover el desarrollo de las líneas de repuestos y accesorios con el fin de generar mayores ingresos para la empresa y reducir el impacto generado por las regulaciones gubernamentales referentes a las restricciones de los cupos de importación de vehículos nuevos y partes.
4	Generar compromisos y alianzas estratégicas con proveedores y colaboradores internos para mejorar el ambiente de trabajo, incrementar el sentido de pertenencia y lograr así el desarrollo integral de la empresa.

Elaboración: Propia

4.3.5 METAS ESTRATÉGICAS

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la empresa, el siguiente paso fue definir, en conjunto también con los directivos de la empresa, las metas estratégicas que permitirán ir evaluando la consecución de dichos objetivos de manera cuantitativa o cualitativa. Las metas estratégicas definidas para el caso de AUTOFRANCES fueron a nivel económico, financiero, productivo y de satisfacción.

Tabla 16 Metas Estratégicas de AUTOFRANCES

TIPO	METAS
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la proporción de ventas de servicios en 25% anual ▪ Aumentar al triple la utilidad de ventas de repuestos ▪ Implementar lanzamientos trimestrales de nuevos productos y servicios para captar mayor mercado
Financieras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el nivel de liquidez recuperando un mayor volumen de cartera por vencer y vencida

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar el indicador ROA y la utilidad neta de la empresa en el orden del 3.5% al 4% anual hasta alcanzar el umbral de la tasa referencial activa del Banco Central del Ecuador ▪ Incrementar el inventario promedio de vehículos por encima de las 15 unidades
Productivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir los tiempos para la entrega de vehículos al cliente por medio de un mejor seguimiento y mejorar también el nivel de atención en el servicio post-venta ▪ Diversificar el espacio disponible para inventario de vehículos a un mayor grupo de importadores
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar mínimo el 10% los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción del cliente sobre su nivel de lealtad y credibilidad hacia la empresa ▪ Mantener a todos los colaboradores contentos con su lugar de trabajo y permanentemente capacitados

Elaboración: Propia

4.3.6 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Con el fin de ejercer un mayor control sobre las actividades que desempeña la empresa, se han dispuesto un conjunto de políticas institucionales que orientan el accionar de todos los colaboradores y favorecen el orden constituido dentro de la organización.

Tabla 17 Políticas Institucionales de AUTOFRANCES

ASUNTO	POLÍTICAS INSTITUCIONALES
Responsabilidad Social Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con la legislación vigente ▪ Mejorar el nivel de vida de las comunidades aledañas a la zona de operación de la empresa ▪ Diseño de programas sociales
Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimizar los riesgos ocupacionales de los trabajadores ▪ Asegurar la seguridad física de los trabajadores ▪ Dotar de un ambiente de trabajo adecuado para la realización de las actividades de cada colaborador

Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer productos y servicios de comprobada calidad y a precios razonables y de mercado ▪ Difundir los procedimientos de control de calidad a toda la empresa ▪ Capacitar a los colaboradores en todos los procedimientos y procesos organizacionales
Finanzas - Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un presupuesto razonable según la disponibilidad de recursos de la empresa ▪ Conservar un inventario mínimo para asegurar la venta proyectada de al menos un mes de operación ▪ Desarrollar la infraestructura existente ▪ Cumplir con el pago de la nómina y todos los beneficios de ley
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con la legislación ambiental que aplique ▪ Disponer de una política ambiental ▪ Capacitar a los colaboradores sobre asuntos ambientales ▪ Administrar un sistema adecuado de gestión de residuos

Elaboración: Propia

4.3.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

El planteamiento de estrategias empresariales para la empresa AUTOFRANCES abarcará el conocimiento previo por parte de la mayoría de la organización y el apoyo de la alta dirección para ser implementadas lo antes posible.

Las estrategias planteadas buscarán convertirse en el medio para alcanzar los objetivos estratégicos impuestos en la sección anterior.

Tabla 18 Estrategias Empresariales para AUTOFRANCES

TIPO	ESTRATEGIAS
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el almacenamiento de automóviles traídos desde el exterior a través de publicidad interna

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer el servicio post-venta y la compraventa de repuestos ante la creciente restricción de cupos de vehículos importados ▪ Importar accesorios y repuestos de otras marcas que compiten con Peugeot para incrementar la participación de mercado en esta línea del negocio de manera acelerada ▪ Diseñar esquemas de remuneración salarial e incentivos económicos para todos los colaboradores de la empresa ▪ Invertir en capacitación y formación profesional para mejorar sus destrezas y habilidades en el trabajo
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsar las ventas a través del Internet mediante el desarrollo de una Página Web con opción de compra en línea ▪ Reducir los gastos de importación ▪ Consolidar los procesos organizacionales y las tareas desempeñadas por todos los colaboradores para eliminar ineficiencias ▪ Reducir los tiempos de cobranzas y minimizar la cartera improductiva con el fin de no perder liquidez en el negocio ▪ Designar responsables directos para la gestión de cobranzas de los valores pendientes de cobro con el fin de monitorear adecuadamente las recuperaciones de capital
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer de un inventario de vehículos más amigables con el medio ambiente, con mayor seguridad y más confort. ▪ Incrementar la eficiencia en la gestión de inventario y compra de insumos (accesorios y repuestos)

Elaboración: Propia

4.4 DISEÑO DE BALANCED SCORECARD

4.4.1 INTRODUCCIÓN

Dado el complejo entorno económico que enfrenta la empresa en el sector, cada vez se vuelve más imprescindible la aplicación de herramientas que le permitan reinventarse

como organización y asumir de mejor manera los desafíos existentes. El Balanced Scorecard es una de las herramientas que han sido concebidas para dicho fin.

La principal bondad de la herramienta es su alto grado de participación que ocurre tras su implementación, involucrando a la mayor parte de la organización. El Balanced Scorecard permite vincular objetivos y metas de desarrollo con estrategias, presupuestos y planes de acción concretos y medibles.

El Balanced Scorecard permite aplicar las estrategias de una manera más sencilla, ordenada y fácil de comunicar. Las cuatro perspectivas que forman parte de la herramienta contribuyen a analizar el desarrollo de la empresa desde un punto de vista integral. Para el caso de la empresa AUTOFRANCES, las cuatro perspectivas contribuirán con el diseño de un mapa estratégico y un tablero de mando para consolidar así su planeación estratégica.

4.4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia global para la empresa es clara y sencilla: ser líder del mercado automotriz mejorando su desempeño general como organización. Para conseguir la implementación de dicha estrategia, la empresa deberá preservar sus niveles de liquidez y cuidar su endeudamiento para ser sostenible en el tiempo.

En cuanto al servicio al cliente, la empresa buscará desarrollar completamente el servicio post-venta y mejorar la calidad del servicio.

Estrategia Global de AUTOFRANCES

“La estrategia de AUTOFRANCES es ser una empresa referente en el mercado, por lo tanto enfocará sus esfuerzos en la medición de indicadores de control de calidad, atención al cliente, talleres eficientes, servicio post-venta ágil y buena administración, tomando en cuenta los recursos limitados de la empresa y el compromiso deseado por todos”

4.4.3 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico agrupa las relaciones causa y efecto que se presentan entre todos los elementos de gestión de la empresa. En el mapa, toda inversión en activos fijos, recurso humano y cultura organizacional, genera impactos que se ven plasmados en los principales indicadores de gestión de la empresa.

Las perspectivas usadas para configurar el mapa estratégico de la empresa AUTOFRANCES son las que comúnmente se utilizan en el diseño del cuadro de mando integral convencional:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos
- Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA FINANCIERA

Tomando en cuenta que en materia financiera la empresa busca mantener los niveles de liquidez y generar una mayor rentabilidad en el mercado, los objetivos estratégicos vinculados con esta perspectiva son:

Tabla 19 Perspectiva Financiera - Objetivos Estratégicos

ASUNTO	OBJETIVOS
Rentabilidad	▪ Aumentar la generación de ingresos de la empresa aprovechando mejor los recursos disponibles y captando una mayor cantidad de consumidores en el mercado.
ROA	▪ Aprovechar el espacio físico de una forma más eficiente para poder tener en inventario una mayor cantidad de vehículos
Liquidez	▪ Incrementar la liquidez de la empresa para poder cancelar en el corto plazo todas las obligaciones con proveedores

Elaboración: Propia

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Considerando la necesidad de la empresa de atraer a una mayor cantidad de clientes y retener a los existentes a través de un mejor servicio, los objetivos estratégicos vinculados con esta perspectiva son:

Tabla 20 Perspectiva del Cliente - Objetivos Estratégicos

ASUNTO	OBJETIVOS
Expansión	▪ Mejorar el posicionamiento de la marca, importando vehículos con mejor diseño y rendimiento.
Clientes	▪ Aumentar la lealtad de los consumidores, mejorando el servicio post-venta y ofreciendo un servicio de mejor calidad.

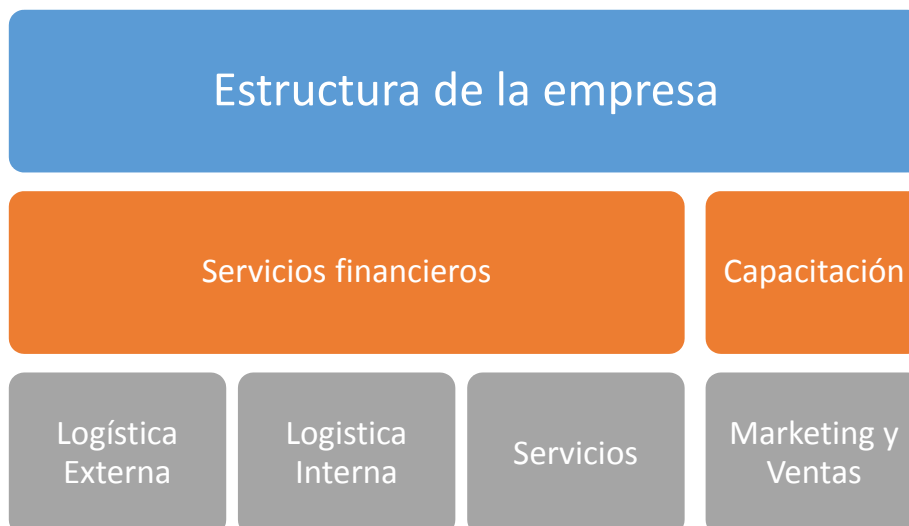
Elaboración: Propia

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva es necesaria para mejorar aquellos procesos internos que terminan decidiendo sobre el nivel de satisfacción del cliente y disminuir las deficiencias en la cadena de valor de la empresa.

Al respecto, la cadena de valor de la empresa AUTOFRANCES, se encuentra compuesta por los siguientes procesos:

Gráfico 10 Cadena de Valor de AUTOFRANCES



Elaboración: Propia

- **Logística Externa**
- **Logística Interna**
- **Marketing y Ventas**
- **Servicios**
- **Estructura de la empresa**
- **Servicios Financieros**
- **Capacitación**

Dentro de la cadena de valor, los procesos logísticos cobran vital importancia porque son los que generan mayor impacto económico. La contratación de personas con alta competencia en el manejo de estos cargos es fundamental para conseguir buenos resultados en el mercado. Para el caso de la empresa AUTOFRANCES, los objetivos vinculados con esta perspectiva son:

Tabla 21 Perspectiva de Procesos Internos - Objetivos Estratégicos

ASUNTO	OBJETIVOS
Reducción de costos	<ul style="list-style-type: none">▪ Reducir los tiempos de desaduanización de los nuevos vehículos importados e incrementar la rotación del inventario para no seguir acumulando costos de bodegaje
Mejora permanente	<ul style="list-style-type: none">▪ Concientizar a la organización en la mejora continua e incrementar la eficiencia de todas las actividades que lleva adelante la empresa, conservando la disponibilidad de los recursos y evitando grandes desperdicios que impiden generar mayor valor agregado

Elaboración: Propia

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO - APRENDIZAJE

La capacitación y la formación del personal representan para la empresa una oportunidad de mejora permanente. Colaboradores más capacitados pueden brindar un mejor servicio al cliente y trabajar con mayor eficiencia. A la vez, la capacitación incrementa el sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa. Para el caso de la empresa AUTOFRANCES, en esta perspectiva, los objetivos estratégicos vinculados son:

Tabla 22 Perspectiva del Crecimiento y Aprendizaje - Objetivos Estratégicos

ASUNTO	OBJETIVOS
<p>Alianzas Estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar alianzas estratégicas con las empresas locales e internacionales con miras a mejorar la eficiencia de la actividad productiva. Con las nacionales, para mejorar disponibilidad de repuestos y capacitación; con las internacionales, para lograr prioridad en la importación y mejores precios de compra.
<p>Clientes Internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización de todos los colaboradores mediante programas de capacitación enfocados y sistemas de incentivos atractivos. Priorizar la gestión con el personal comercial y técnico para que retribuyan el esfuerzo de la empresa con mayor productividad.

Elaboración: Propia

MAPA ESTRATÉGICO DE AUTOFRANCES S.A.

De forma general, el mapa estratégico de la empresa representa la unificación en un conjunto universo de todas las definiciones hechas para las cuatro perspectivas que son analizadas en el Balanced Scorecard. Mediante este mapa estratégico, la comunicación a todos los colaboradores de la empresas queda facilitada.

Mapa Estratégico de AUTOFRANCES

Misión: “Nos dedicamos a la comercialización de vehículos, repuestos y accesorios a nivel nacional bajo la representación de una marca de lujo de gran prestigio a nivel internacional, brindado un servicio post venta de alta calidad y con calidez humana, con sentido de responsabilidad y con tecnología de punta.

Visión: “Convertirnos en la empresa líder de comercialización de vehículos de lujo a nivel nacional, destacándonos por nuestras políticas innovadoras y de responsabilidad social corporativa y siendo pionera en desarrollo tecnológico del sector automotriz ecuatoriano.

Objetivo General Estratégico: “Situarse a la empresa como institución líder en la venta de vehículos mediante un servicio de alta calidad, aumentando el nivel de rentabilidad de la empresa y generando alianzas estratégicas.

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Aumentar la generación de ingresos de la empresa aprovechando mejor los recursos disponibles y captando una mayor cantidad de consumidores en el mercado.
- Aprovechar el espacio físico de una forma más eficiente para poder tener en inventario una mayor cantidad de vehículos.
- Incrementar la liquidez de la empresa para poder cancelar en el corto plazo todas las obligaciones con proveedores

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Mejorar el posicionamiento de la marca, importando vehículos con mejor diseño y rendimiento.
- Aumentar la lealtad de los consumidores, mejorando el servicio post-venta y ofreciendo un servicio de mejor calidad

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Reducir los tiempos de desaduanización de los nuevos vehículos importados e incrementar la rotación del inventario para no seguir acumulando costos de bodegaje.
- Concientizar a la organización en la mejora continua e incrementar la eficiencia de todas las actividades que lleva adelante la empresa, conservando la disponibilidad de los recursos y evitando grandes desperdicios que impiden generar mayor valor agregado.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO-APRENDIZAJE

- Generar alianzas estratégicas con las empresas locales e internacionales con miras a mejorar la eficiencia de la actividad productiva. Con las nacionales, para mejorar disponibilidad de repuestos y capacitación; con las internacionales, para lograr prioridad en la importación y mejores precios de compra
- Incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización de todos los colaboradores mediante programas de capacitación enfocados y sistemas de incentivos atractivos. Priorizar la gestión con el personal comercial y técnico para que retribuyan el esfuerzo de la empresa con mayor productividad

4.4.4 INDICADORES

Tomando en cuenta las perspectivas estudiadas en el Balanced Scorecard, se procede a establecer los indicadores que servirán a la organización para medir su gestión y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.4.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADOR	FÓRMULA	DETALLE
Margen de utilidad neta	Utilidad Neta / Ingresos por Ventas	Indica el retorno neto sobre los ingresos generados por el negocio
ROA	Utilidad Neta / Activos Totales	Indica el retorno neto sobre los activos en los que ha invertido el negocio
Tasa de crecimiento de ingresos	$(\text{Ventas } t - \text{Ventas } t-1) / \text{Ventas } t-1$	Indica cuánto han crecido o decrecido los ingresos
Índice de recuperación de cobranzas	Total Cobrado / Total vendido	Indica cuánto se ha podido cobrar del total vendido
Lanzamientos de productos nuevos	Número de lanzamientos trimestrales	Indica el número de lanzamientos nuevos que ha podido implementar el negocio en el mercado
Capacidad instalada	Unidades de vehículos mensuales	Indica cuál es el porcentaje de uso de la capacidad instalada del negocio

4.4.4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

INDICADOR	FÓRMULA	DETALLE
Participación de mercado	Encuestas de mercado	Indica la participación de mercado que tiene el negocio en cada uno de los segmentos que atiende
Satisfacción del consumidor	$\frac{\text{Cantidad Clientes } t - \text{Cantidad Clientes } t-1}{\text{Cantidad Clientes } t-1}$	Indica cuántos consumidores nuevos se han sumado al negocio en un periodo determinado
Reclamos atendidos	$\frac{\text{Variación de Reclamos sobre Reclamos totales}}{\text{Reclamos totales}}$	Indica la cantidad de reclamos que el negocio ha atendido de sus clientes con el fin de solventar sus necesidades
Tasa de consumidores frecuentes	$\frac{\text{Clientes recurrentes}}{\text{Clientes totales}}$	Indica la cantidad de clientes que el negocio tiene como base y retiene cada cierto tiempo
Índice de confianza de los consumidores	Encuestas de opinión y de calidad de servicio (post-venta)	Indica la tasa de consumidores que se encuentran a gusto con los servicios provistos por el negocio

4.4.4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

INDICADOR	FÓRMULA	DETALLE
Porcentaje de capacidad de respuesta del departamento de repuestos a pedidos de los talleres	$\frac{\text{No. Orden de Trabajo}}{\text{No. Total Ordenes Cerradas}}$	Grado de atención y solución a los pedidos realizados por el taller por parte del departamento de los repuestos.

Nivel de cumplimiento	Tiempo de entrega aproximado – Tiempo de entrega real	Mide la brecha de tiempo que existe entre el tiempo que debería tomar atender un pedido y el tiempo utilizado
Porcentaje de stock de productos nuevos	Unidades nuevas / Unidades antiguas	Indica la rotación de productos nuevos que lanza el negocio en el mercado
Ventas producidas por productos nuevos	Total ventas productos nuevos / Total ventas	Indica la generación producida para el negocio de los productos nuevos
Garantías	Auto facturación mensual / trimestral	Indica el número de vehículos que se han clasificado como garantías asumidas por el negocio
Costo / Ventas	Costo de Ventas / Ventas	Indica el porcentaje que tiene el costo sobre las unidades vendidas
Eficiencia de costos	Costos variables / costos totales	Indica el porcentaje de los costos variables que mantiene el negocio con el fin de evaluar su estructura de costos

4.4.4.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO / APRENDIZAJE

INDICADOR	FÓRMULA	DETALLE
Proveedores principales	Número de proveedores estratégicos / Proveedores totales	Indica la cantidad de proveedores con los que el negocio mantiene un trato especial o preferencial
Capacitación	Número de programas de capacitación anual	Indica el número de capacitaciones que los colaboradores han tenido con el fin de mejorar su aprendizaje
Índice de Rentabilidad por Empleado	Remuneraciones t – Remuneraciones t+1	Indica la generación de rentabilidad por colaborador

Satisfacción del cliente interno	Encuesta de satisfacción al colaborador interno	Indica la satisfacción y el grado de motivación del colaborador con el ambiente laboral y su trabajo
----------------------------------	---	--

4.4.5 ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

Dentro de la organización, los objetivos estratégicos establecidos, en conjunto con los recursos que posee la empresa, representan el marco sobre el cual se desarrollan las estrategias empresariales que guían el accionar de todos los colaboradores.

A continuación, se plantean las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos estratégicos definidos en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard. Como resultado de este planteamiento, se produce para AUTOFRANCES un plan de acción concreto para su gestión en el futuro inmediato.

PERPECTIVA FINANCIERA

DEPARTAMENTO: Crédito y Cobranzas
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar el nivel de liquidez de la empresa
ESTRATEGIA: Disponer de mayores recursos para reducir el endeudamiento con proveedores externos y diversificar el riesgo inherente del negocio
PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cuadro de las cuentas por pagar • Ofrecer promociones y descuentos previo a los plazos de vencimiento • Generar provisiones de acuerdo a la probabilidad de incumplimiento de las cuentas por cobrar • Disponer de un recurso humano capacitado y competente para realizar la gestión de cobranzas • Definir los manuales de procedimientos internos para llevar a cabo la gestión de cobranzas
INDICADORES: Indicador de Rotación de Cuentas por Cobrar
METAS: Alcanzar un tiempo promedio de cobranzas de 20 días en el lapso de un año sobre las cuentas por cobrar actuales y futuras

PERIODICIDAD: Mensual

DEPARTAMENTO: Dirección General / Crédito y Cobranzas
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar el nivel de rentabilidad de la empresa
ESTRATEGIA: Aprovechar al máximo los recursos limitados que posee la empresa para aumentar su nivel de rentabilidad y captar la mayor cantidad posible de nuevos consumidores del mercado
PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none">• Incrementar al 100% el uso de la capacidad instalada de la empresa• Incrementar el lanzamiento de nuevos productos y servicios• Mejorar la gestión de retención y captación de clientes identificando aquellos que generan mayor rentabilidad al negocio• Mejorar el servicio post-venta en talleres, mantenimiento y atención al cliente
INDICADORES: <ul style="list-style-type: none">• Tasa de utilidad neta• Variación de ventas• Lanzamientos de nuevos productos y servicios
METAS: <ul style="list-style-type: none">• Aumentar al triple los ingresos provenientes de las líneas de negocios de repuestos y accesorios• Aumentar el crecimiento de las ventas de servicios en aproximadamente un 15% por año.• Organizar lanzamientos de nuevos productos y servicios con frecuencia trimestral o semestral
PERIODICIDAD: Trimestral, Semestral, Anual

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

DEPARTAMENTO: Dirección General / Comercial
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la participación de mercado y el nivel de recordación de la marca

ESTRATEGIA: Generar un mayor impacto en la mente del consumidor de la marca AUTOFRANCES y mejorar la participación del mercado
PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Enfocar la generación de ingresos en una mayor cartera de servicios • Promover una gestión de marketing y publicidad mucho más eficiente • Impulsar medios no tradicionales de promoción • Llevar a cabo investigaciones de mercado y preferencias del consumidor • Diseñar campañas publicitarias innovadoras
INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado en segmentos atendidos • Índice de confianza • Satisfacción del cliente
METAS: <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la participación de mercado en un porcentaje no inferior al 10% para posicionar a la marca por encima de la competencia.
PERIODICIDAD: Semestral, Anual

DEPARTAMENTO: Comercial / Relaciones Públicas
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar la satisfacción del consumidor y la fidelidad hacia la marca
ESTRATEGIA: Retener un mayor porcentaje de consumidores e incrementar su fidelidad hacia la marca a través de un servicio eficiente de atención en talleres y áreas de servicio al cliente
PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio en talleres informando mayormente al cliente sobre los arreglos hechos a su vehículo • Brindar un mejor espacio y ambiente de espera para los clientes que aguardan por su vehículo en las instalaciones de la empresa • Diseñar un sistema de incentivos con descuentos y promociones para los clientes que acuden al servicio post-venta de la empresa • Utilizar el internet y aplicaciones tecnológicas para brindar mayores opciones a los usuarios y disminuir los costos de atención

<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a la atención brindada al cliente a través de encuestas de satisfacción. • Evaluar el nivel del contenido publicitario y su aceptación por parte del cliente
INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de consumidores • Atención a reclamos y quejas • Nivel de retención de clientes
METAS: <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el portafolio de clientes nuevos cada año, en un promedio de 20 a 25 clientes nuevos anualmente. • Reducir el número de reclamos y quejas sin atención a un número no superior a 3 pendientes • Incrementar el número de consumidores recurrentes a 42.
PERIODICIDAD: Anual

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

DEPARTAMENTO: Comercial / Técnico-Automotriz
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Concientizar a la organización en la mejora continua e incrementar la eficiencia de todas las actividades que lleva adelante la empresa, conservando la disponibilidad de los recursos y evitando grandes desperdicios que impiden generar mayor valor agregado
ESTRATEGIA: Gestionar apropiadamente el nivel de stock de productos
PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los tiempos de atención de los requerimientos de repuestos de los talleres • Realizar una compra de materiales responsable • Llevar a cabo un control estricto de los insumos utilizados por cada departamento de la empresa • Aumentar los niveles de rotación del inventario con el fin de incurrir en menores costos de almacenamiento
INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de respuesta entre áreas (talleres y repuestos)

<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de inventario
<p>METAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los tiempos de entrega a un máximo de 15 días, en lo referente a repuestos para los talleres • Disminuir el nivel de antigüedad del inventario, extrayendo las unidades más antiguas en un 22%. • Brindar formación permanente al personal para reducir los tiempos de atención al usuario y mejorar el servicio post-venta
<p>PERIODICIDAD: Mensual</p>

<p>DEPARTAMENTO: Talleres y Repuestos</p>
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reducir los tiempos de desaduanización de los nuevos vehículos importados e incrementar la rotación del inventario para no seguir acumulando costos de bodegaje</p>
<p>ESTRATEGIA: Reducir costos y aumentar eficiencia</p>
<p>PLAN DE ACCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extraer de la Aduana los vehículos en el menor tiempo posible • Formación permanente al personal en tópicos de importación • Implementar economías de escala en la importación de repuestos • Diseñar flujos de procesos para identificar puntos críticos en la cadena de valor • Establecer políticas de importación, pago de aranceles, licencias, derechos de comercialización, tiempos de entrega, etc.
<p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ventas de repuestos y accesorios • Garantías • Participación de costo de ventas sobre ingresos
<p>METAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas de repuestos y accesorios en un 15% por año • Asumir garantías únicamente por falencias provenientes de planta • Disminuir la proporción del costo de ventas en un 15% por año • Disminuir la proporción de los costos variables sobre los costos totales del negocio en un 15% por año

PERIODICIDAD: Mensual, Anual

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO / APRENDIZAJE

DEPARTAMENTO: Dirección General / Adquisiciones
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Generar alianzas estratégicas con las empresas locales e internacionales con miras a mejorar la eficiencia de la actividad productiva.
ESTRATEGIA: Desarrollar acuerdos para fortalecer la organización en el mercado y optimizar recursos
PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none">• Evaluar los tiempos de recepción de insumos y unidades finales• Reducir los tiempos de negociación y resolución de conflictos• Disminuir los costos asociados a procesos de importación negociando mejores condiciones con empresas de logística
INDICADORES: <ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de proveedores asociados
METAS: <ul style="list-style-type: none">• Convertir en socios estratégicos al menos a dos proveedores
PERIODICIDAD: Anual

DEPARTAMENTO: Dirección General / Talento Humano
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización de todos los colaboradores
ESTRATEGIA: Incrementar el grado de satisfacción y el nivel de motivación del cliente interno para generar sentido de pertenencia con la organización
PLAN DE ACCIÓN: <ul style="list-style-type: none">• Impulsar programas de capacitación enfocados• Implementar sistemas de remuneración e incentivos apropiados• Estar al día en las obligaciones patronales y beneficios exigidos por la ley• Financiar estudios de tercer y cuarto nivel a colaboradores más destacados y con mayor antigüedad en la empresa
INDICADORES: <ul style="list-style-type: none">• Número de programas de capacitación

<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de empleados • Porcentaje de crecimiento de remuneraciones del personal
METAS: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un mínimo de 10 jornadas de formación profesional al año • Incrementar el grado de satisfacción del personal a un 100% • Aumentar el nivel de remuneraciones entre un 8% y 10% anual, nunca por debajo de la inflación de la economía nacional.
PERIODICIDAD: Anual

4.4.6 BALANCED SCORECARD

Se procede a establecer el Balanced Scorecard que la empresa deberá tomar en cuenta para mejorar su situación actual y afrontar de mejor manera el complejo entorno que la rodea por el difícil panorama económico que enfrenta el país.

Se estima que la inversión total requerida para poner en marcha el Balanced Scorecard y el conjunto de sus estrategias y acciones ascenderían a un valor anual de USD 39,500. Se estima además que la consecución total de las acciones se pueda alcanzar en un horizonte de tiempo de cinco años, tal como se plantea en el desarrollo de un plan de negocios convencional. En este caso, el planteamiento es para mejorar a la organización desde su interior para así garantizar su continuidad en el tiempo. De esta manera, la inversión referida se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 23 Inversión Requerida para Aplicación de Balanced Scorecard en AUTOFRANCES

ELEMENTO	VALOR POR AÑO (USD)	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
Fortalecimiento de Tecnologías	3,000	2016-2020
Desarrollo de encuestas y medición	2,500	
Programas de Formación Profesional	5,000	
Promoción y Publicidad	14,000	
Selección de Personal Nuevo	15,000	
Total Inversión	39500	

Tabla 24 Balanced Scorecard para AUTOFRANCES

PERSPECTIVA FINANCIERA					
Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Fórmula	Situación Actual	Meta
Aumentar el nivel de liquidez y rentabilidad de la empresa	Aumentar la generación de ingresos de la empresa aprovechando mejor los recursos disponibles y captando una mayor cantidad de consumidores en el mercado	Incremento de Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos por Ventas (Año t)} - \text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos por Ventas (Año t-1)}}{1}$	0.3%	Aumentar al triple los ingresos provenientes de las líneas de negocios de repuestos y accesorios (0.9%)
		Tasa de crecimiento de ingresos	$\frac{\text{Ventas t} - \text{Ventas t-1}}{\text{Ventas t-1}}$	-5.79%	Aumentar el crecimiento de las ventas de servicios en aproximadamente un 15% por año.
		Lanzamientos de productos nuevos	Número de lanzamientos trimestrales	1 lanzamiento por semestre	Organizar 1 lanzamiento de nuevos productos y servicios con frecuencia trimestral
	Aprovechar el espacio físico de una forma más eficiente para poder tener en inventario una mayor cantidad de vehículos	Crecimiento del ROA	$\frac{\text{ROA t} - \text{ROA t-1}}{\text{ROA t-1}}$	0.43%	Alcanzar un crecimiento del ROA del 4% por año hasta llegar a la tasa de interés referencial del BCE
		Capacidad instalada	Cantidad de unidades en stock por mes	15	Aumento del 6% por trimestre
	Incrementar la liquidez de la empresa para poder cancelar en el corto plazo todas las obligaciones con proveedores	Crecimiento de Solvencia	$\frac{\text{Índice t} - \text{Índice t-1}}{\text{Índice t-1}}$	51%	Incrementar el crecimiento de este indicador al 70% por año
		Índice de recuperación de cobranzas	$\frac{\text{Total Cobrado}}{\text{Total vendido}}$	34 días de rotación	20 días de rotación de cuentas por cobrar pendientes

PERSPECTIVA CLIENTE					
Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Fórmula	Situación Actual	Meta
Situación a la empresa como institución líder en la venta de vehículos que compiten con la marca Peugeot a lo largo del territorio nacional, mediante un servicio de alta calidad y una mayor institucionalidad.	Aumentar la lealtad de los consumidores, mejorando el servicio post-venta y ofreciendo un servicio de mejor calidad	Satisfacción del consumidor	$\text{Cantidad Clientes } t - \text{Cantidad Clientes } t-1$	50	Incrementar la cantidad de clientes nuevos a 20 por año
		Reclamos no atendidos	$\text{Variación de Reclamos sobre Reclamos totales}$	15	Disminuir a máximo 3 reclamos no resueltos por año
		Tasa de consumidores frecuentes	$\frac{\text{Clientes recurrentes}}{\text{Clientes totales}}$	32%	Incrementar el porcentaje de consumidores recurrentes o frecuentes al 42%
	Mejorar el posicionamiento de la marca, importando vehículos con mejor diseño y rendimiento	Participación de mercado	Encuestas de mercado	Únicamente importación de vehículos	Captación de 10% mercado adicional de repuestos y accesorios
		Índice de confianza de los consumidores	Encuestas de opinión y de calidad de servicio (post-venta)	65%	Incrementar la tasa de confianza de los clientes en un 10% por año

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Fórmula	Situación Actual	Meta
Promover el desarrollo de las líneas de repuestos y accesorios con el fin de generar mayores ingresos para la empresa y reducir el impacto generado por las regulaciones gubernamentales referentes a las restricciones de los cupos de importación de vehículos nuevos y partes.	Reducir los tiempos de desaduanización de los nuevos vehículos importados e incrementar la rotación del inventario para no seguir acumulando costos de bodegaje	Porcentaje de respuesta del departamento de repuestos a los talleres	No. Orden de Trabajo / No. Total Ordenes Cerradas	30%	Brindar formación permanente al personal para reducir los tiempos de atención al usuario y mejorar el servicio post-venta
		Nivel de cumplimiento	Tiempo de entrega aproximado – Tiempo de entrega real	43 días	Reducir los tiempos de entrega a un máximo de 15 días, en lo referente a repuestos para los talleres
		Nivel de stock de productos nuevos	Unidades nuevas / Unidades antiguas	33%	Aumentar el nivel de actualización del inventario (productos nuevos), extrayendo las unidades más antiguas en no menos del 22%.
	Concientizar a la organización en la mejora continua e incrementar la eficiencia de todas las actividades que lleva adelante la empresa, conservando la disponibilidad de los recursos y evitando grandes desperdicios que impiden generar mayor valor agregado	Incremento de ventas producidas por productos nuevos	Variación Total ventas productos nuevos / Total ventas t – t-1	44%	Aumento del 15% por año
		Garantías asumidas mensuales	Auto facturación mensual	15	Asumir garantías únicamente por falencias provenientes de planta
		Costo / Ventas	Costo de Ventas / Ventas Var. t- t-1	88.38	Disminuir la proporción del costo de ventas en un 15% por año
		Eficiencia de costos	Costos variables / costos totales Var. t- t-1	70%	Disminuir la proporción de los costos variables sobre los costos totales del negocio en un 15% por año

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Fórmula	Situación Actual	Meta
Generar compromisos y alianzas estratégicas con proveedores y colaboradores internos para mejorar el ambiente de trabajo, incrementar el sentido de pertenencia y lograr así el desarrollo integral de la empresa.	Incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización de todos los colaboradores mediante programas de capacitación enfocados y sistemas de incentivos atractivos	Capacitación	Número de programas de capacitación anual	6	Desarrollar un mínimo de 10 jornadas de formación profesional al año
		Índice de Rentabilidad por Empleado	Remuneraciones t – Remuneraciones t+1	\$ 5,980	Aumentar el nivel de remuneraciones entre un 8% y 10% anual, nunca por debajo de la inflación de la economía nacional.
		Satisfacción del cliente interno	Encuesta de satisfacción al colaborador interno	60%	Incrementar el grado de satisfacción del personal a un 100%
	Generar alianzas estratégicas con las empresas locales e internacionales con miras a mejorar la eficiencia de la actividad productiva	Incremento de Proveedores Principales	Número de proveedores estratégicos / Proveedores totales Var t – t-1	0	Convertir en socios estratégicos al menos a dos proveedores

CONCLUSIONES

La falta de planificación actual de la empresa ocasiona que las pérdidas registradas en los últimos años parezcan irreversibles. Sin embargo, se ha demostrado que con la aplicación del Balanced Scorecard la empresa puede perseguir objetivos estratégicos que pueden ser correctamente medibles en el tiempo. La planeación estratégica propuesta en el presente trabajo permitirá a la empresa AUTOFRANCES emplear estrategias empresariales enfocadas y lograr metas que le permitan mejorar su posición en el mercado y generar una mayor rentabilidad.

La utilización de herramientas como el Balanced Scorecard en el Ecuador no es muy común. El sector automotriz está atravesando una situación socioeconómica compleja debido a las constantes regulaciones gubernamentales que afectan al sector. En especial, las restricciones y disminuciones de cupos de importación, obligan a la empresa analizada y otras más de la industria, innovar en sus procesos organizacionales y adoptar herramientas como el Balanced Scorecard que esclarezcan el camino y les permitan impulsar programas de mejoramiento continuo en medio un entorno complejo y de recesión económica.

La empresa AUTOFRANCES posee fortalezas y enfrenta oportunidades que su análisis FODA ha revelado. Con estas “armas” la compañía puede pelear su posición en el mercado y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Se han fijado objetivos estratégicos que la empresa deberá intentar conseguir en el corto y mediano plazo. Los indicadores de gestión han quedado también establecidos para que la empresa pueda ir midiendo su grado de avance. El Balanced Scorecard propuesto se constituye así en la mejor arma que posee la empresa para proseguir en su camino de perfeccionamiento. El objetivo final de la aplicación de esta herramienta será el lograr un mejor nivel de vida para sus colaboradores internos y externos.

En cada una de las perspectivas analizadas, se han contemplado acciones concretas para mejorar entre otras cosas el nivel de liquidez y rentabilidad de la empresa. La empresa debe mejorar sus procesos y estudiar nuevas formas de diferenciación, considerando que el mercado se vuelve cada vez más competitivo. Todas estas preocupaciones han sido tratadas de ser consideradas en el desarrollo del Balanced Scorecard de un modo integral.

La alta directiva de la empresa ha mencionado que no dejará que este trabajo quede solo en papel sino que se le brinde el seguimiento que merece. Al respecto, el control interno de su avance en el tiempo será fundamental para que la herramienta no quede caduca en el tiempo y los objetivos estratégicos planteados sigan siendo relevantes para la administración de la compañía.

A través del Balanced Scorecard, la empresa ingresará en un entendimiento profundo de su gestión, abarcando análisis exhaustivos de todos sus procedimientos y procesos, lo cual involucra la participación de la mayoría de sus colaboradores. Los objetivos, indicadores, metas y demás elementos propuestos en el Balanced Scorecard, obliga a que la empresa involucre a la mayor cantidad de personal posible en la implementación de la herramienta, volviendo a ésta última en un aporte concreto a la visión de la compañía de ofrecer servicios bajo una participación activa de la mayoría de sus colaboradores internos.

Finalmente, la revisión del Balanced Scorecard se plantea durante los cinco años que se estima durará el proceso de implementación y medición para conseguir los objetivos estratégicos planteados. En la medida que la empresa vaya creciendo o se vayan presentado nuevas situaciones en el entorno, el Balanced Scorecard propuesto en el presente trabajo deberá ser evaluado y sometido a cambios si así lo situación lo amerita, para que la herramienta siga siendo un elemento de autoayuda y generación de ventaja competitiva en línea con el desarrollo de la industria.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Coyuntura Económica Actual*.
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. ESIC Editorial.
- Bazant, J. (2014). *Planeación urbana estratégica: métodos y técnicas de análisis*. Trillas.
- Castillo, J. (2013). Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. *Revista EAN*, 103-118.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. De Gerencia.
- Chiavenato, I., Sapiro, A., & Sacristán, P. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill.
- Cruz, J. (2013). *Estrategias de Diversificación de la Empresa*.
- Cruz, P. (2003). *El índice de afectación en el diagnóstico externo*. Guadalajara: Pearson.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning Editores.
- Gonzalez, M. (2005). *El Balanced Scorecard y sus aplicaciones*. Madrid: Editorial Javeriana.
- Hernandez, M. (2001). *El diagnóstico situacional en la empresa*. Paris.
- Hernandez, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Strategic Management: theory, an integrated approach*. Cengage Learning.
- IDE Business School. (15 de Junio de 2015). www.ide.edu.ec.
- Kaplan, R. (2015). *Advanced Management Accounting*. PHI Learning.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Balanced Scorecard*. Gestion 2000.
- Lazzari, L. (2012). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. *Cuadernos del CIMBAGE*, 5.
- Lema, J. (2014). *La guía estratégica: el corazón del plan estratégico*.
- Linares, R. (2014). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, 5(3).
- Lopez, J., & Hernandez, J. (2012). Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica. *Revista de Administración FACES Journal*, 11(2).
- Perez, J. (2002). Modelo de competitividad de Porter. *Union*, 120-126.
- Quintero, J. (2013). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista EAN*, 34-45.
- Rodriguez, L. (2015). *Dirección estrategia de sistemas en empresa*. IDON.

Serna Gomez, H. (2015). *Planeación y gestión estratégica*.

Torre, P. (2014). *Análisis de balances y estados complementarios*. Ediciones Pirámide.

Vidal Ledo, M., & Araña Perez, A. (2012). Gestión de la información y el conocimiento. *Educación Médica Superior*, 474-484.