

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



**FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTOS DE POSTGRADOS**

**“MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ DE MOTOCICLETAS, APLICADO A LA  
EMPRESA INDIAN MOTOS INMOT S.A.”**

**TESIS PARA LA OBTENCION DEL  
GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**ING. SANTIAGO PATRICIO MUÑOZ ROSERO**

**DIRECTOR:**

**ECO. EFREN PATRICIO ANDRADE VERDUGO**

**CUENCA, NOVIEMBRE DE 2014**

**ING. SANTIAGO PATRICIO MUÑOZ ROSERO**



## RESUMEN

La falta de información consolidada para la toma de decisiones y el no disponer de herramientas de gestión y control para monitorear que la misión y visión estén correctamente alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, se plantea la implementación de un modelo de gestión a través del Balanced Scorecard.

El objetivo de este estudio es desarrollar un Cuadro de Mando Integral a nivel Gerencial para Indian Motos que le permita hacer un seguimiento de manera efectiva de las estrategias a corto y mediano plazo, logrando controlar desviaciones que no respondan a los objetivos planteados, así como también maximizando la utilización de los recursos que la empresa dispone.

Para la realización de este trabajo se empezó por la recopilación de información que la empresa dispone con respecto a sus características esenciales como es el marco legal y la historia dentro del mercado nacional e internacional. De esta manera se procederá a realizar un análisis FODA y PROSPECTIVO para la determinación de los objetivos estratégicos y sus mecanismos de control.

El desarrollo de la propuesta del Cuadro de Mando Integral permitirá identificar cuáles son los factores claves a ser analizados y mejorados para que la empresa pueda en todas sus áreas funcionales lograr sumar esfuerzos para el cumplimiento de objetivos, y que la Gerencia tome decisiones a tiempo, impulsado el desarrollo de la mejora continua.

**Palabras Clave:** Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard, Perspectiva Financiera, Cliente, Proceso, Crecimiento, Prospección, Tendencia, Estratégica, Mapa, Indicadores.



## ABSTRACT

The lack of consolidated information for decision-making and have no management tools to monitor and control the mission and vision are properly aligned with the strategic objectives of the company, the implementation of a management model arises through Balanced Scorecard.

The aim of this study is to develop a scorecard to Managerial level for Indian Motorcycles that allows to monitor effectively the strategies in the short and medium term, achieving control deviations which do not meet the objectives as well as maximizing the use of resources available to the company.

To carry out this work began by gathering information that the company has with respect to the essential characteristics such as the legal framework and the story in the national and international market. In this way we will proceed to do a SWOT analysis for the determination PROSPECTIVE strategic objectives and means of control.

The development of the proposed Balanced Scorecard will identify what the key factors to be analyzed and improved so that the company can in all functional areas to join forces to achieve compliance objectives, and that management take timely decisions are driven the development of continuous improvement.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer, Process, Growth Survey, Trend, Strategy, Map, Flags.



## INDICE

### Contenido

RESUMEN  
ABSTRACC

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO UNO.....	4
MARCO TEORICO CUADROS DE MANDO INTEGRAL.....	4
<b>1.1 CONCEPTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....	4
<b>1.2 PERSPECTIVAS</b> .....	5
<b>1.2.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA</b> .....	6
<b>1.2.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b> .....	8
<b>1.2.3 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO</b> .....	10
<b>1.2.4 LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO</b> .....	12
<b>1.3 INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....	14
<b>1.4 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE     GESTION</b> .....	17
CAPITULO DOS.....	21
DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA .....	21
<b>2.1 DEFINICION DEL SECTOR</b> .....	21
<b>2.1.1 TIPOLOGIA DEL NEGOCIO</b> .....	21
<b>2.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA</b> .....	25
<b>2.2.1 HISTORIA</b> .....	25
<b>2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	27
<b>2.2.3 LIDERAZGO ESTRATÉGICO</b> .....	29
<b>2.2.4 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b> .....	30
<b>2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	39
<b>2.3.1 VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	39
<b>2.3.2 VALORES, COMPETENCIAS, PERSPECTIVAS</b> .....	40
CAPITULO TRES.....	41
PROSPECTIVA ESTRATEGICA .....	41
<b>3.1 PROSPECTIVA EMPRESARIAL</b> .....	41
<b>3.2 TENDENCIAS DE MERCADO</b> .....	43
<b>3.3 PLANEACIÓN Y PROSPECTIVA</b> .....	45
<b>3.4 EL METODO PROSPECTIVO</b> .....	45
<b>3.4.1 ANALISIS ESTRUCTURAL</b> .....	47
<b>3.4.2 JUEGO DE ACTORES</b> .....	56
<b>3.5 PLAN PROSPECTIVO</b> .....	63
CAPITULO CUATRO .....	65
MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	65
<b>4.1 GENERACION DE TEMAS ESTRATÉGICOS</b> .....	65
<b>4.1.1 IDENTIFICACION DE LOS OBJETIVOS.</b> .....	65
<b>4.1.2 IDENTIFICACION DE LOS FACTORES POR PERSPECTIVAS</b> .....	67
<b>4.1.3 MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....	68



<b>4.2 DEFINICION DE LOS INDICADORES POR OBJETIVOS DE FACTORES DE ÉXITO</b> .....	70
<b>4.3 MEDIDAS DE ACTUACION Y PROPUESTA DE VALOR DEL CMI</b> 80	
<b>4.4 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....	94
<b>4.4.1 CALIFICACION DE RESULTADOS</b> .....	97
<b>4.5 ALINEAMIENTO ESTRATEGICO BALANCED SCORECARD</b> .....	99
<b>4.6 ANALISIS DE TENDENCIAS</b> .....	102
CAPITULO CINCO .....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	105
<b>5.1 CONCLUSIONES</b> .....	105
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b> .....	106
BIBLIOGRAFIA .....	108
ANEXOS .....	110

## INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	5
GRÁFICO 2: VINCULACION DE OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA .....	6
GRAFICO 3: PROPOSICIÓN DE VALOR DIRIGIDA A LOS CLIENTES.....	8
GRAFICO 4: CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO .....	10
GRAFICO 5: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	12
GRAFICO 6: CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE INDICADORES.....	14
GRAFICO 7: CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN .....	18
GRAFICO 8: LINEA DE TIEMPO EMPRESARIAL .....	26
GRAFICO 9: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	27
GRAFICO 10: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LIDERAZGO .....	29
GRAFICO 11: DIAGNOSTICO SITUACIONAL ORIENTADAS AL BSC.....	33
GRAFICO 12: ANALISIS PROSPECTIVO .....	42
GRAFICO 13: MODELO PROSPECTIVO ESTRATEGICO .....	46
GRAFICO 14: CLASIFICACION DE FACTORES SEGÚN SU NATURALEZA .....	53
GRAFICO 15: DIAGRAMA DE CONVERGENCIAS .....	61
GRAFICO 16: DIAGRAMA DE DIVERGENCIAS.....	63
GRAFICO 17: MAPA ESTRATÉGICO DE INDIAN MOTOS INMOT S.A.....	69
GRAFICO 18: FORMATO DE CONTROL DE RESULTADOS .....	97
GRAFICO 19: CUADRO DE CONTROL DE TENDENCIAS .....	103

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales Indicadores Financieros.....	15
Tabla 2: Principales Indicadores Clientes .....	15
Tabla 3: Principales Indicadores de Procesos.....	16
Tabla 4: Principales Indicadores Aprendizaje .....	16
Tabla 5: Cuadro de valoración de perspectivas .....	17
Tabla 6: Enfoque estratégico empresarial .....	31
Tabla 7: Análisis FODA .....	35



Tabla 8: Matriz de síntesis del FODA .....	38
Tabla 9: Comparación entre previsión y provisión .....	45
Tabla 10: Valoración de variables FODA .....	48
Tabla 11: Matriz FODA análisis estructural.....	49
Tabla 12: Matriz de motricidad y dependencia .....	51
Tabla 13: Ordenamiento de factores.....	52
Tabla 14: Cuestiones estratégicas y objetivos relacionados.....	59
Tabla 15: Matriz Convergencia Actor x Actor .....	61
Tabla 16: Matriz Divergencia Actor x Actor.....	63
Tabla 17: Cuadro de Mando Integral.....	95
Tabla 18: Resultado de Indicadores por perspectivas .....	98



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

*Santiago Patricio Muñoz Rosero*, autor/a de la tesis "MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ DE MOTOCICLETAS, APLICADO A LA EMPRESA INDIAN MOTOS INMOT S.A.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magister en Administración de Empresas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 11 de agosto de 2014

Una firma manuscrita en tinta azul, que parece ser "Santiago Patricio Muñoz Rosero", sobre una línea horizontal.

Santiago Patricio Muñoz Rosero

C.I.: 0103899779



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

*Santiago Patricio Muñoz Rosero*, autor/a de la tesis "MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ DE MOTOCICLETAS, APLICADO A LA EMPRESA INDIAN MOTOS INMOT S.A.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 11 de agosto de 2014

Una firma manuscrita en tinta azul, que parece ser "Santiago", sobre una línea horizontal.

Santiago Patricio Muñoz Rosero

C.I: 0103899779





## INTRODUCCION

Indian Motos INMOT S.A es una empresa ensambladora de motocicletas, que comercializa motos y repuestos para el sector automotriz, ofreciendo también una oferta de productos complementarios para el funcionamiento de los concesionarios a nivel nacional, en la cual es necesario poder analizar y diferenciar cada una de las líneas y modelos de productos y servicios brindados para identificar las situaciones dadas con la comercialización de los mismos.

La empresa en la actualidad no maneja ningún sistema de control estratégico, la recopilación de datos para las gerencias toman mucho tiempo en ser estructurados dentro de todas las variables para establecer un análisis. No se dispone de un modelo común que me permita periódicamente ir evaluando la gestión y la administración de los recursos, los datos son solicitados en cualquier momento con las urgencias del día, y deben ser ejecutadas a la brevedad posible, teniendo mucha de las veces fallas en la recopilación de la información. Por tal motivo es prioritario generar un modelo de revisión y control de las variables claves para que la organización pueda ir monitoreando y controlando su gestión para su toma oportuna de decisiones.

El estudio de conceptos como la prospección que es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro considerado como deseable.

La utilización de la herramienta del Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos, que luego es traducido para realizar inversiones importantes en



el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos, que apoyen e impulsen el desarrollo a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. **Financieras:** Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.
2. **Clientes:** Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello.
3. **Procesos internos:** Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes.
4. **Formación y crecimiento:** Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

En la actualidad un modelo de control y de gestión ya no es implementado para las grandes organizaciones locales y mundiales, caso contrario se ha comenzado a dar paso a que pequeñas y medianas empresas inicien bajo este nuevo esquema de gestión, para poder diferenciarse en este mercado tan globalizado y con clientes cada vez más exigentes, es por ello que la calidad de los productos ofertados tanto en bienes y servicios deben satisfacer bajo estas premisas la demanda del mercado.

La falta de conocimiento en el manejo y utilización de herramientas de gestión y control empresarial en cada uno de los departamentos de Indian Motos, se vuelve una dificultad al momento de obtener datos precisos que coadyuven a monitorear y validar la ejecución de las estrategias al momento de plantearse objetivos a futuro, así como el mínimo seguimiento que la empresa da a los procesos internos para evaluar las diferentes tareas relacionadas a su gestión, en las áreas más importantes como la



financiera, servicio al cliente y logística. Los objetivos no están alineados tanto a nivel vertical como a horizontal dado que cada una de las áreas y direcciones no se enlazan efectivamente entre sí.

Dentro de la organización del estudio se harán referencias en el primer capítulo a todo lo referente al marco teórico del Cuadro de Mando Integral, desde sus inicios, metodología de trabajo, análisis y herramientas a utilizar, como identificar la estrategia y trasladarlos a los indicadores de gestión para su administración.

El desarrollo del segundo capítulo se enfocara en el Diagnostico General de la empresa, partiendo de su descripción al conocimiento de su estructura organizacional y funcional, la tipología del mercado, se realizaran análisis de modelo de la administración que nos entregaran todo el suministro de información para poder generar un análisis FODA con la ayuda de metodologías como Porter, PESTEL, Cadena de Valor.

El tercer capítulo se desarrollaran análisis de Tendencias y Prospección que son temas de suma importancia para la elaboración de las estrategias y consecución de objetivos orientadas la visión empresarial, esto mediante un análisis estructural enfocado en la metodología de las perspectivas del Balanced Scorecard y tomando como variables de análisis el resultado del FODA, de esta manera se trabajara con el análisis de Juego de Actores que ya nos permitirá establecer ejes estratégicos y la consecución de objetivos bien integrados a todos los departamentos de la organización.

Finalmente en capitulo cuarto se elaborar la propuesta del Cuadro de Mando Integral a partir de todo el estudio previo, esquematizando bajo las perspectivas Financieras, Clientes, Procesos y Aprendizaje el Mapa Estratégico de Indian Motos, que sustentado con sus objetivos e indicadores de gestión permitirán llevar a cabo un control correctivo para la Gerencia General si las mismas se desvían de la meta establecida o sobrepasan los límites inferiores ya preestablecidos para cada indicador y con los gráficos de tendencias para su visualización. Se indicara como llevar a cabo el alineamiento estratégico para que el Tablero de control pueda tomar fuerza entre todos los empleados de la organización.



## CAPITULO UNO

### MARCO TEORICO CUADROS DE MANDO INTEGRAL

#### 1.1 CONCEPTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cuál se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros y no les permitían poseer de una visión holística de la empresa tanto desde sus perspectivas internas como externas reduciendo su maniobrabilidad y administración.

Con este enfoque meramente financiero se limitaba la capacidad de tomar decisiones acertadas, debido a que los indicadores no explicaban de manera integral el desempeño corporativo presente ni futuro, sino que nos explican cómo la empresa ha venido trabajando en el pasado.

Bajo estas premisas el “Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información Financiera y No Financiera.
- Información Interna e Información Externa.
- Información sobre los resultados Actuales y los Futuros”. (Catalina)

Para Norton y Kaplan el cuadro de mando integral “transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. (KAPLAN, 2007)



## 1.2 PERSPECTIVAS

“El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, ente los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.” (Kaplan y Norton, 2007)

Para el diseño del sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores clave del negocio, enlazar la estrategia con los indicadores es uno de los principales objetivos. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores clave de negocios, en los objetivos estratégicos y estos a su vez desglosándoles en las diferentes actividades y procesos que llevaran a su consecución.

Un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiendo aumentar y/o mantener su ventaja competitiva, a lo expuesto se puede describir mediante el siguiente esquema.

**GRÁFICO 1: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



**Fuente:** Kaplan Robert y Norton David, “Cuadro de Mando Integral”.

**Elaborado por:** El autor



### 1.2.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Este instrumento debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. (Kaplan y Norton, 2007)

Los indicadores financieros nos ayudan para dar a conocer un resumen de la situación y resultados económicos pasados, dando a conocer si efectivamente la estrategia corporativa en este ámbito está realmente generando valor, desde su punto de vista de planificación, ejecución e implementación.

Recoge objetivos que representan la estrategia en términos financieros que permitirán ayudar a la organización en la vinculación de los mismos en cada una de las fases del ciclo de vida del negocio.

**GRÁFICO 2: VINCULACION DE OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA**



**Fuente:** Kaplan Robert y Norton David, “Cuadro de Mando Integral”.

**Elaborado por:** El autor



Los negocios en la fase de crecimiento tienden a dedicar recursos en el desarrollo de nuevos productos y servicios, manteniendo una estrecha relación con la inversión de instalaciones, funcionamiento, equipamiento, recurso humano, marketing y publicidad, canales de distribución, con el objetivo de cubrir y maximizar sus ingresos en los mercados a los cuales se está introduciendo y haya seleccionado.

Los negocios en fase de sostenimiento pretenden manejar cuotas de mercado existentes y de alguna forma podrían tener una etapa de crecimiento pero en menor escala año a año; Estas están atraídas por nuevas inversiones manejando niveles y grados de rentabilidades buenos sobre los capitales invertidos, permitiendo mantener la participación con proyectos de mejoras continuas en todos los ámbitos del negocio logrando ser más competitivos.

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la **estrategia empresarial**:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de costo (mejora de la productividad)
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

En lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio



aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros. (Kaplan y Norton, 2007)

### 1.2.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva, las organizaciones identifican los segmentos de cliente y mercado en que ha elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. Además permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

GRAFICO 3: PROPOSICIÓN DE VALOR DIRIGIDA A LOS CLIENTES



**Fuente:** Kaplan Robert y Norton David, “Cuadro de Mando Integral”.

**Elaborado por:** El autor

Una compañía que desea conseguir el liderazgo de producto continuamente sitúa sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado o lo muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto. Las empresas líderes de productos se caracterizan principalmente porque:





- Se especializan en invención, desarrollo de productos y explotación del mercado.
- Son muy creativas y rápidas a la hora de vender sus ideas.
- Organizan su trabajo por etapas, definen claramente los objetivos de cada una de las etapas así como los plazos en que se debe cumplir.
- Diseñan sus procesos empresariales en función del tiempo.
- Se las conoce por su rapidez a la hora de tomar decisiones.

Las compañías que mantienen relaciones importantes con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente quiere. Este tipo de compañía tiene como objetivo conocer a sus clientes, los productos y servicios que estos necesitan. Continuamente modifica sus productos y servicios, y lo hace a precios razonables.

Las empresas con cercanía al cliente se caracterizan porque:

- Cultivan relaciones a largo plazo con sus clientes.
- Desarrollan un profundo conocimiento y perspicacia acerca de los procesos de sus clientes.
- Por regla general ofrecen a sus clientes más de lo que estos esperan.
- Se concentran e retener a sus clientes y en el valor de por vida de un consumidor individual.
- Ofrecen productos y servicios a la medida de sus clientes.
- Delegan la toma de decisiones en los empleados que trabajan más cerca de sus clientes.

Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. Funcionan muy bien y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido y eficiente.

Las empresas operativamente excelentes se caracterizan porque:

- Se centran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos.
- Optimizan y perfeccionan los procesos de negocios.



- Se espera que todo el mundo conozca las normas y sepa qué tiene que hacer.
- Desarrollan relaciones muy estrechas y francas con sus proveedores.
- Detestan malgastar y recompensan la eficiencia. (NORTON, 2000)

### 1.2.3 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

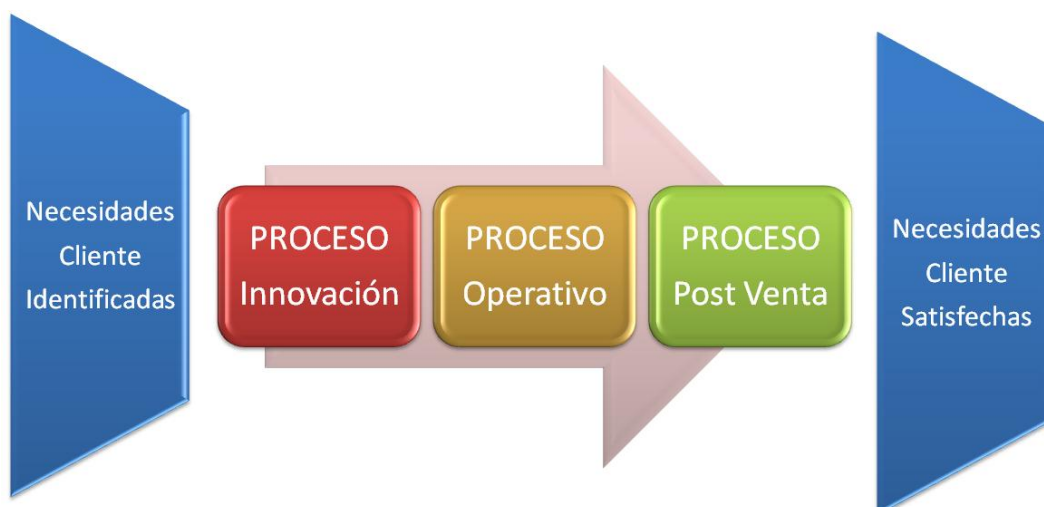
En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Para el caso del Cuadro de Mando Integral, es recomendable que los directivos y ejecutivos definan una completa Cadena de Valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina en el proceso de post venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

**GRAFICO 4: CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO**



**Fuente:** Kaplan Robert y Norton David, “Cuadro de Mando Integral”.

**Elaborado por:** El autor



En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

**1. Actividades Primarias:** Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta). Estos procesos están en sintonía con lo que M.E. Porter denomina:

- Cadena de valor de los Proveedores
- Cadena de valor de los Canales
- Cadena de Valor de los Compradores

**2. Actividades de Soporte:** Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.



**3. Margen:** El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen. (Catalina, wiki OEi)

Es importante echarle un vistazo detallado a la organización en su interior, para poder garantizar lo que se llama alineamiento estratégico de la compañía con el mercado, pues a veces, vemos grandes oportunidades, pero no podemos aprovecharlas porque internamente no estamos preparados, o al contrario, podemos ver grandes amenazas, y no podemos hacer nada porque no tenemos fortalecidos ciertos aspectos de la organización.

#### 1.2.4 LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

**GRAFICO 5: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**



**Fuente:** Kaplan Robert y Norton David, “Cuadro de Mando Integral”.

**Elaborado por:** El autor



Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

### **Las capacidades de los empleados**

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Los indicadores clave sobre la gestión se puede ver a través de:

- **La satisfacción del empleado**

La medición de la satisfacción reconoce que la moral y la satisfacción general del empleado respecto al trabajo son de máxima importancia para las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para aumentar la productividad, rapidez de la reacción, calidad y servicio al cliente.

- **La retención del empleado**

Representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene interés. Y en la cual ha invertido para que se capacite.

- **La productividad del empleado**

Es el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

### **Las capacidades de los sistemas de información**

Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la Calidad Total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y reestructuración de los procesos.



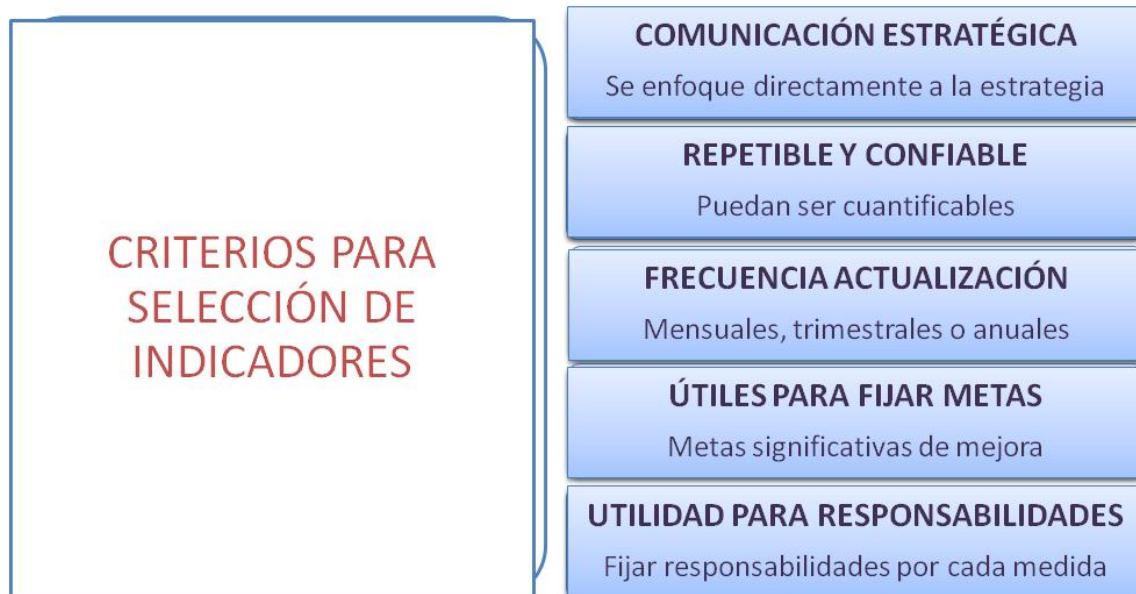
### Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Este se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo ampliamente usado, es el número de sugerencias por empleado con el fin de mejorar la actuación de la organización. Igualmente puede buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación para procesos específicos de clientes internos. También se puede utilizar indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización y los indicadores de la actuación.

### 1.3 INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa-efecto y los inductores de actuación. Es por ello que se deberá tener criterios para la selección que nos permitan obtener indicadores que agreguen valor y proporcionen información al desarrollo de los objetivos corporativos.

#### GRAFICO 6: CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE INDICADORES



**Fuente:** <http://www.slideshare.net/casaresfg/tableros-de-control-bsc>, 15/11/2013.

**Elaborado por:** El autor

Un Cuadro de Mando Integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una dilución perjudicial de los esfuerzos.



Se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

Aunque lo más probable es que el equipo confeccionador del CMI tenga claro cuáles deben ser los indicadores una vez definida con claridad la estrategia general, se pueden también seleccionar los más adecuados de entre unas listas tipo similares a las siguientes.

**Indicadores financieros.-** La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

**Tabla 1: Principales Indicadores Financieros**

PRINCIPALES INDICADORES		
Beneficio neto	Beneficio por empleado	Beneficio por acción
Dividendo por acción	Precio beneficio por acción [PER]	Rentabilidad del activo
Cash Flow	Rentabilidad sobre recursos propios [ROE]	Cotización de la acción
Dividendos	Retorno sobre Inversión [ROI]	Ingresos/productos nuevos
Calificación crediticia	Índice de solvencia	Índice de liquidez
Facturación	Deuda a corto	Deuda total
Capital circulante	Inventario	Rotación de inventario

**Indicadores de clientes.-** Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:

**Tabla 2: Principales Indicadores Clientes**

PRINCIPALES INDICADORES		
Nº de clientes	Cuota de mercado	Precio con la competencia Nº de quejas y reclamaciones
Fidelización de clientes	Satisfacción de clientes	Costo asistencia técnica
Clientes perdidos	Costo garantías	Nuevos clientes
Auditorías de producto	Pedidos/ofertas	Visitas por cliente Nº distribuidores
Ventas por cliente	Beneficio por cliente	Clientes por rapel (descuento por montos de compra)
Contratos fijos	Nº de delegaciones	
Productos nuevos/año	Ranking en el mercado	



**Indicadores de proceso interno.-** Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

**Tabla 3: Principales Indicadores de Procesos**

PRINCIPALES INDICADORES		
Producción neta	Porcentaje de rechazos	Costo por producto
Índices de mantenimiento	Edad media de máquinas	Valor de stocks intermedios
Nº patentes/año	Nº suministradores	Rechazos a proveedores
Sistema certificado	Productos certificados	Cumplimiento auditorías
Evaluación desperdicios	Costo de transporte	Colaboraciones Universidad
Tiempos muertos	Índice cambios útiles	Lote económico fabricación
Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Auditorías medioambientales

**Indicadores de aprendizaje y crecimiento.-** Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

**Tabla 4: Principales Indicadores Aprendizaje**

PRINCIPALES INDICADORES		
Costo de la formación	Índices calidad formación	Absentismo
Nº círculos calidad	Nº sugerencias/empleado	Valoración de las mejoras
Mandos por empleado	Índices de polivalencia	Índices de comunicación
Tasa de abandonos	Edad del personal	Satisfacción de empleados
Premios de vinculación	Coste de las ayudas	Actividades extra-empresa
Índice de huelgas	Expedientes laborales	Actas de la Inspección
Empleados accionistas	Índice de incentivos	Horas extraordinarias

La selección definitiva de los indicadores que han de formar el cuadro de mando puede ayudarse mediante el estudio crítico de los inicialmente elegidos, de acuerdo con un cuadro de evaluación que pueda someterse a los agentes interesados. De esta forma y, mediante el tratamiento estadístico de múltiples valoraciones individuales o grupales, puede alcanzarse un consenso sobre los indicadores finalmente escogidos por la organización. (Hatre, 2003)





El cuadro de valoración podría ser del tipo siguiente:

**Tabla 5: Cuadro de valoración de perspectivas**

Indicadores	Importancia	Facilidad de medición	Comprensión por los agentes	Vinculación con la estrategia	Puntuación total
<b>Perspectiva financiera</b>					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					
<b>Perspectiva de clientes</b>					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					
<b>Perspectiva de proceso interno</b>					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>					
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					
Indicador 4					

#### 1.4 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTION

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un



equilibrio entre los indicadores para los accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos. (KAPLAN, 2007)

**GRAFICO 7: CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN**



**Fuente:** Kaplan Robert y Norton David, “Cuadro de Mando Integral”.

**Elaborado por:** El autor

### **1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.**

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos, que luego es traducido para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos, que apoyen e impulsen el desarrollo a largo plazo.



## **2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.**

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, la misma sirve para a todos los empleados socializando los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización tanto vertical como horizontalmente debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

## **3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.**

Los directivos deben identificar los objetivos de extensión (largo plazo), lo que les llevará a alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances (corto y mediano plazo). El proceso de planificación permite la organización cuantificar los resultados a largo plazo, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

## **4. Aumentar el feedback y la formación estratégica**

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articulo el plan estratégico inicial, es ahí donde radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización, para modificar sus estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real. (KAPLAN, 2007)



El Balanced Scorecard como herramienta de gestión y utilización para el mejor desempeño de la organización se pueden resumir en los siguientes:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaure un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

En el siguiente capítulo se realizara un análisis y diagnóstico de la empresa dentro del sector automotriz de motocicletas, partiendo de la definición del sector y analizando cada uno de los factores que influyen dentro de la tipología del negocio, como es la ubicación, competencia, clientes y productos. Luego de esto se estudiara a la empresa desde su creación, estructura, sistemas de administración y liderazgo, la visión que posee y los medios, recursos y mecanismos para alcanzarla.



## CAPITULO DOS

### DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

#### 2.1 DEFINICION DEL SECTOR

##### 2.1.1 TIPOLOGIA DEL NEGOCIO

El negocio de Indian Motos Inmot consiste en una actividad industrial, comercial y servicios post-venta, a cambio de obtener réditos ofreciendo bienes y servicios a clientes externos e internos; así la empresa es una entidad creada con el fin de lucro mediante la satisfacción de necesidades en un mercado automotriz. Cuenta con una organización, que parte desde la información financiera para delimitar los alcances tanto en el manejo de los distribuidores como de los puntos de venta propios.

La economía moderna opera con base en el principio de la división del trabajo, donde cada persona se especializa en la producción de algo, recibe una paga, y con su dinero adquiere las cosas que necesita. Por consiguiente, los mercados abundan en la economía moderna. (Gary, 2001)

El siguiente detalle es muy útil ya que identificará el contexto de mercado para saber qué productos se van a ingresar al mercado, su sistema de distribución, precios y cuáles deberían ser sus actividades de promoción para dar a conocer la oferta de la empresa.

##### 2.1.1.1 GEOGRÁFICO

Se dividen de acuerdo a su ubicación geográfica. Siendo estos los mercados internacionales, nacionales, regionales, de intercambio al por mayor, metropolitano y local. (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004)

**Mercado Internacional:** Es aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero. La empresa no ha incursionado en el mercado internacional debido a que su modelo de negocio está en su totalidad en la importación antes que la producción.

**Mercado Nacional:** Es aquel que abarca todo el territorio nacional para el intercambios de bienes y servicios. Indian Motos provee al mercado nacional motocicletas, repuestos



y servicios de la marca BAJAJ, el mercado nacional comprende alrededor de 100.000 motos en el año, observándose un decrecimiento del 6% en el año 2013 con relación al anterior.

**Mercado Regional:** Es una zona geográfica determinada libremente, que no coincide de manera necesaria con los límites políticos. Indian Motos se encuentra en las regiones de Costa, Sierra y Oriente, pero se existe una mayor demanda en el consumo de motocicletas en la Costa.

**Mercado de Intercambio Comercial al Mayoreo:** Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad. La comercialización de Indian Motos se realiza al Mayoreo con aproximadamente 50 distribuidores nacionales ubicados principalmente en la Región del Oriente y de la Sierra, que tienen a su vez sub-distribuidores y estos últimos son los que venden al cliente final.

**Mercado Local:** Es la que se desarrolla en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana. Indian Motos posee Retails propios dentro de mercados locales como Cuenca, Machala, Azogues, Guayaquil, Portoviejo, Quevedo, Palora, Sucúa, Méndez, Macas.

#### 2.1.1.2 CLIENTE

Existen mercados del consumidor, productor, revendedor y del sector público. (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004)

**Mercado del Consumidor:** En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal. Indian Motos posee dentro de sus consumidores a empresas para sus mensajeros para la entrega o reparto de encomiendas, también personas naturales o jurídicas para la movilidad y uso de trabajo y se tienen clientes que utilizan las motocicletas para paseos y movilización dentro de la ciudad.

**Mercado del Productor o Industrial:** Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios. No se posee participación en este mercado ya que únicamente ensamblamos motos y comercializamos productos para uso automotriz.



**Mercado del Revendedor:** Está conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios. Indian Motos posee tanto Distribuidores y sus Subdistribuidores de nuestros productos que comercializan todos los productos que ofertamos.

**Mercado del Gobierno:** Está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones. La empresa todavía no ha incursionado en este mercado.

### 2.1.1.3 COMPETENCIA

Se dividen en competencia perfecta, monopolista, imperfecta, y de monopsonio. (Ricardo, 1997)

**Mercado de Competencia Perfecta:** Este tipo de mercado tiene dos características principales: 1) Los bienes y servicios que se ofrecen en venta son todos iguales y 2) los compradores y vendedores son tan numerosos que ningún comprador ni vendedor puede influir en el precio del mercado, por tanto, se dice que son precio-aceptantes. El mercado automotriz de comercialización de motocicletas no existe una competencia perfecta, los precios son dados por las marcas de las motos y del cómo quieren introducirse o que estrategias aplican en sus precios para introducción de mercado.

**Mercado Monopolista:** Es aquel en el que sólo hay una empresa en la industria. Esta empresa fabrica o comercializa un producto totalmente diferente al de cualquier otra. En el mercado automotriz de comercialización de motocicletas no existe monopolio, ya que alrededor de 15 marcas están compitiendo en el mercado bajo las mismas condiciones dadas por el estado ecuatoriano.

**Mercado de Competencia Imperfecta:** Es aquel que opera entre los dos extremos: 1) El Mercado de Competencia Perfecta y 2) el de Monopolio Puro. La empresa no se encuentra dentro de este mercado.



**Mercado de Monopsonio:** Este tipo de mercado se da cuando los compradores ejercen predominio para regular la demanda, en tal forma que les permite intervenir en el precio, fijándolo o, por lo menos, logrando que se cambie como resultado de las decisiones que se tomen. Esto sucede cuando la cantidad demanda por un solo comprador es tan grande en relación con la demanda total, que tiene un elevado poder de negociación. La empresa dentro de este mercado se encuentra en la competencia Monopsonista, debido a tenemos pocos compradores que abarcan el 80% de nuestras ventas, los cuales compiten entre sí otorgando algunos favores a los vendedores, como: créditos para la producción, consejería técnica, administrativa o legal, publicidad, regalos.

#### 2.1.1.4 TIPO DE PRODUCTO

De acuerdo a esta clasificación, el mercado se divide en:

**Mercado de Productos o Bienes:** Está formado por empresas, organizaciones o individuos que requieren de productos tangibles. La empresa comercializa en sus productos (motos, repuestos, accesorios).

**Mercado de Servicios:** Está conformado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser objeto de transacción. La empresa ofrece Servicio técnico, Servicio al Cliente en el modelo comercial a sus distribuidores.

**Mercado de Ideas:** Tanto empresas como organizaciones necesitan constantemente de "buenas ideas" para ser más competitivas en el mercado. La empresa no se encuentra dentro de este mercado.

**Mercado de Lugares:** Está compuesto por empresas, organizaciones y personas que desean adquirir o alquilar un determinado lugar, ya sea para instalar sus oficinas, construir su fábrica o simplemente para vivir. La empresa no se encuentra en este mercado.





### 2.1.1.5 TIPO DE RECURSO

Se divide en materia prima, fuerza de trabajo, y mercado de dinero. (Gary, 2001)

**Mercado de Materia Prima:** Está conformado por empresas u organizaciones que necesitan de ciertos materiales en su estado natural (madera, minerales u otros) para la producción y elaboración de bienes y servicios. La empresa no se encuentra en este mercado.

**Mercado de Fuerza de Trabajo:** Es considerado un factor de producción, por tanto, está formado por empresas u organizaciones que necesitan contratar empleados, técnicos, profesionales y/o especialistas para producir bienes o servicios. La empresa no se encuentra en este mercado.

**Mercado de Dinero:** Está conformado por empresas, organizaciones e individuos que necesitan dinero para algún proyecto en particular y que además, tienen la posibilidad de pagar los intereses y de devolver el dinero que se han prestado. La empresa no se encuentra en este mercado.

### 2.1.1.6 GRUPOS DE NO CLIENTES

De acuerdo a como abarca los grupos de no clientes. (Gary, 2001)

**Mercado de Votantes:** Es aquel que está conformado por personas habilitadas para ejercer su derecho democrático al voto. La empresa no se encuentra en este mercado.

**Mercado de Trabajo:** Lo constituyen las relaciones que se dan entre empleadores, empleados y personas que buscan un empleo y que son regulados por el Código de Trabajo para garantizar la subsistencia de cada uno. La empresa no se encuentra en este mercado.

## 2.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

### 2.2.1 HISTORIA

INDIAN MOTOS INMOT S.A. es una Empresa ecuatoriana cuyo objeto social es: El ensamblaje, fabricación, comercialización y distribución de motocicletas, de sus partes y piezas y accesorios aplicables a motos. Se dedica al mantenimiento, revisión, chequeo, servicios de postventa y toda actividad relacionada al centro de servicio para motos.

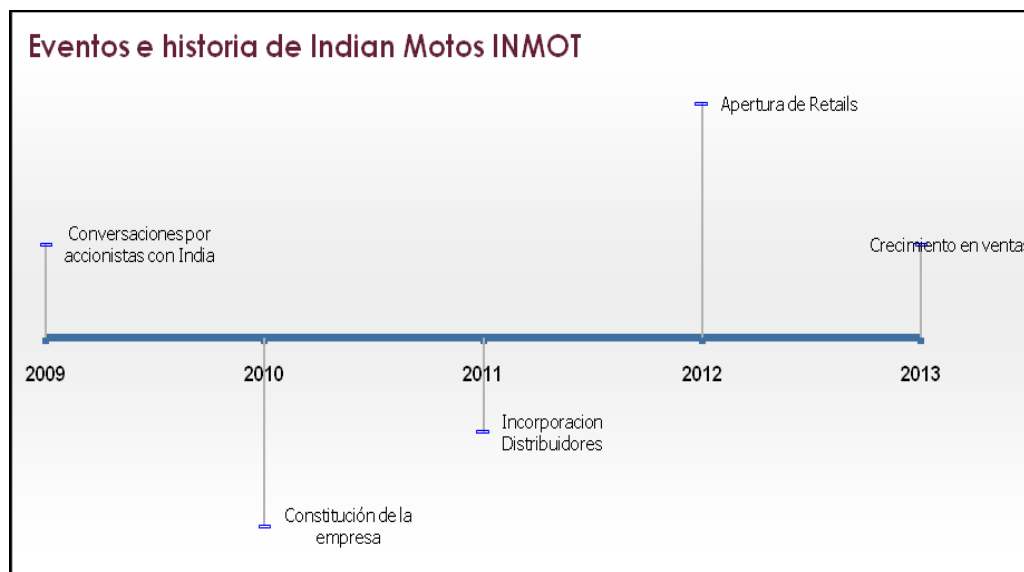
ING. SANTIAGO PATRICIO MUÑOZ ROSERO



La empresa inicia sus operaciones el 21 de abril del 2010 como representantes directos de la marca BAJAJ en Ecuador, que es su principal proveedor, el mismo que está ubicado en la INDIA, donde se encuentra la planta de producción de las motos y repuestos, enviando los CKD (materia prima, motocicleta desarmada) para que la empresa pueda ensamblar las partes y transformarlo en producto terminado.

El crecimiento y posicionamiento de la marca en estos 3 años a nivel nacional se ha dado por estrategias comerciales que se generaron a través de los convenios con distribuidores a nivel nacional, los mismo que a la actualidad son 50 distribuidos en todo el país que han ayudado a posicionar el producto y la marca con la experiencia que tenían en el mercado de motocicletas, llegando a niveles de cobertura importantes que maximizaron las ventas, permitiendo un crecimiento acelerado de la empresa.

#### GRAFICO 8: LINEA DE TIEMPO EMPRESARIAL



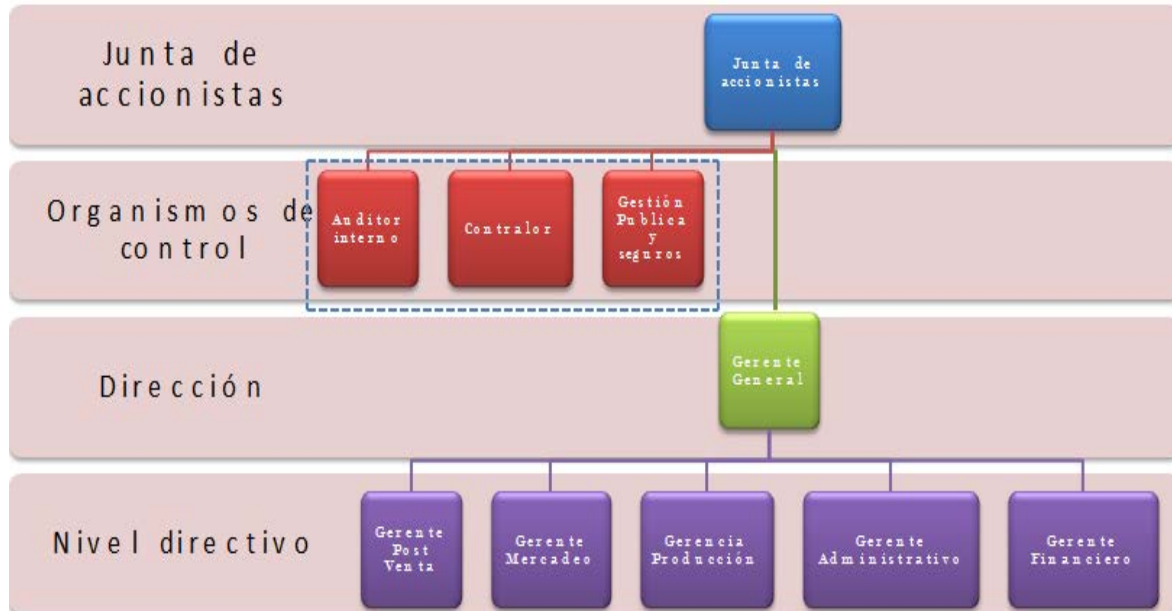
**Fuente:** La empresa

**Elaborado por:** El autor



## 2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRAFICO 9: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



**Fuente:** La empresa

**Elaborado por:** El autor

### Junta de accionistas

Designar a los consejeros principales y suplentes del Consejo de Administración y fijar sus retribuciones, conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes sobre los negocios sociales que sean presentados por el Gerente General, el contralor y los auditores.

Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales, determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos y realizar la toma de decisiones en cuanto a prórroga del contrato social, de la disolución anticipada, del aumento o disminución de capital suscrito o autorizado, y de cualquier reforma de los estatutos sociales.

### Organismos de control

Son los encargados de controlar e informar el cumplimiento de los aspectos legal, fiscal y tributario que enmarca las actividades empresariales por parte de los respectivos actores, evaluando el cumplimiento del Sistema de Aseguramiento de Calidad (plan



estratégico, funciones, procesos, monitoreo y evaluación), también realizando auditorías de gestión, administrativa-operativa, financiera-contable de manera planificada y de imprevisto, manteniendo un programa de seguimiento de cumplimiento a las recomendaciones emitidas y emitir el respectivo informe.

Preparar y enviar el reporte a la junta de accionistas con copia a Gerencia General y a los responsables del proceso examinado, previamente aprobado por los actores, así como a la jefatura de procesos para la inclusión al Control de Calidad, para cumplir con las normas e instrucciones dispuestas para el eficaz funcionamiento del área y realizar las actividades encomendadas por la Junta de Accionistas y la Gerencia General.

### **Dirección**

Maximizar las utilidades de la compañía optimizando los recursos con los cuales se cuenta, formulando y planificando proyectos orientados a generar productos y servicios que generen satisfacción de la demanda de usuarios en lo referente a los servicios que la empresa ofrece y que a su vez devenguen ingresos sostenibles para la compañía, administrando los fondos disponibles logrando eficiencia y orientando al personal hacia el logro de los objetivos empresariales.

Establecer políticas, procesos, procedimientos, manual orgánico funcional, sistema de evaluación y monitoreo, reglamentos, plan operativo anual, plan anual de adquisiciones, plan anual de presupuesto que permitan efectividad de la administración, evaluando tecnologías proactivas y cumplir las funciones encomendadas conforme lo establecido en los estatutos sociales de la compañía.

### **Nivel Directivo**

Son el apoyo de la Gerencia General, apoyándose en las decisiones tomadas en la junta directiva y las recomendaciones entregadas por los organismos de control; en cada una de sus competencias aportan con gestión y dirección para cumplir los objetivos dados desde el plan estratégico y planes operativos anuales.

Las especializaciones en cada uno de los departamentos y áreas determinaran el éxito y desarrollo de la empresa, estableciendo los controles e indicaciones a sus subordinados



tanto para maximizar resultados y mejorar la eficiencia en recursos disponibles que permitan apalancar el desarrollo organizacional.

### 2.2.3 LIDERAZGO ESTRATÉGICO

El liderazgo en la empresa viene dado por la Gerencia General, quien es la persona responsable de encaminar a la empresa en su desarrollo y motivarlo hacia el logro de los resultados.

La Gerencia mantiene un liderazgo que escucha a sus colaboradores, haciéndoles partícipes de decisiones consensuadas para obtener mejores resultados, a su vez impulsa la mejora y la innovación de las actividades.

Mediante entrevistas se pudo determinar que los rasgos que maneja la Gerencia son entusiastas, confianza en sí mismo, integridad, inteligencia emocional y flexibilidad, dentro de sus estilos es orientado tanto a las personas como a las tareas a desarrollar.

Dentro del pensamiento estratégico mantiene un conocimiento claro de la visión empresarial pero no se tiene muy clara la misión, reconoce todos los recursos y el mercado donde se encuentra.

**GRAFICO 10: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LIDERAZGO**



**Fuente:** La empresa

**Elaborado por:** El autor



## 2.2.4 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El Diagnostico Situacional es el estudio que se realiza para conocer cómo se encuentra la Empresa en un momento determinado en relación a los diferentes factores que influyen en su funcionamiento; es decir, es el impacto de todos los Ambientes Externos e Internos que intervienen en el funcionamiento de la Empresa.

Es importante el diagnostico situacional ya que permite a la Empresa conocer el entorno general y específico en el cual se encuentra desempeñando sus actividades, además es una herramienta que determina el cambio del entorno y por medio de ello potencializar las capacidades de la Empresa de una manera que se va a ir fortaleciendo sus recursos y eliminando sus debilidades y a la vez establecer la dinámica que existe entre la Empresa y su entorno en que se desenvuelve, sus clientes, proveedores, competencia y en si el entorno legal y político. (MORENO Galo Dr., Seminario ESPE)

### 2.2.4.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LOS CUATRO ELEMENTOS CLAVE.

Para identificar y explicar el origen de las causas de los problemas de una Organización, los expertos, recomiendan el uso de un Diagnóstico Situacional. Para identificar ¿cuál o cuáles? de los cuatro elementos claves de la Administración basada en BSC, están ocasionando problemas y para determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas, utilizamos el Diagnóstico Situacional. A continuación se presentan 10 enunciados o áreas claves de evaluación, para cada uno los elementos de la Excelencia Organizacional, para los cuales se encuentra una escala de evaluación de la situación actual, del tipo “bipolar semántica”, la cual consta de dos extremos de contraste, desde "totalmente en desacuerdo" con el enunciado, hasta "totalmente de acuerdo" con el mismo. (PROF. ALVARO REYNOSO, PROF. MARIO HECTOR VOGEL)

La valoración de los siguientes puntos claves nos darán como resultado la situación y el modelo de gestión que maneja actualmente la empresa, la misma que tiene que ser valorada desde el punto más bajo como totalmente en desacuerdo desde el numero uno hasta los valores más altos que se ubican en totalmente de acuerdo, permitiéndonos obtener información para crear el modelo de gestión estratégica.

**Tabla 6: Enfoque estratégico empresarial**

1. ENFOQUE ESTRATEGICO										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?								8		
2. ¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de dichos segmentos targets?								8		
3. ¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado?				4						
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?							7			
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados?						6				
6. ¿Comprendemos qué es lo que esperan nuestros accionistas?									10	
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?				4						
8. ¿Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización?									9	
9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes									9	
10. ¿Tenemos claramente identificado, graficado y comunicado el modelo de negocios que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes?								8		
<b>TOTAL</b>										<b>73</b>

2. TRASLADO HACIA EL BSC										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves, como de apoyo?		2								
12. ¿Poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves?			3							
13. ¿Realizamos análisis comparativos de benchmarking para identificar nuestra posición competitiva?								8		
14. ¿Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a través del análisis del desempeño de nuestros procesos (11), el desempeño de nuestros proveedores y socios claves (12) y la información comparativa de benchmarking (13)?		2								
15. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización?		2								
16. ¿Los principales retos estratégicos, la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes y el modelo de negocios para entregar consistentemente dicha propuesta de valor, la visión y misión, son trasladados al mapa estratégico?								8		
17. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño, con una clara definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?		2								
18. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo?		2								
19. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas?								8		



20. ¿Para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados?																				8
<b>TOTAL</b>																			<b>45</b>	
3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE																				
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?			3																	
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto a: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?			3																	
23. ¿Para los procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de indicadores claves en cuanto a: eficiencia, calidad, impacto, etc.?			3																	
24. ¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, indicadores claves e iniciativas?			3																	
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización?			3																	
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?			3																	
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?			3																	
28. ¿Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos?																			7	
29. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascado (causa-efecto) de desde el nivel gerencial?																			7	
30. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización?			3																	
<b>TOTAL</b>																			<b>38</b>	

4. CULTURA DE EJECUCION																				
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?					5															
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos?																			7	
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?		2																		
34. ¿Contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales?		2																		
35. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas?																			7	



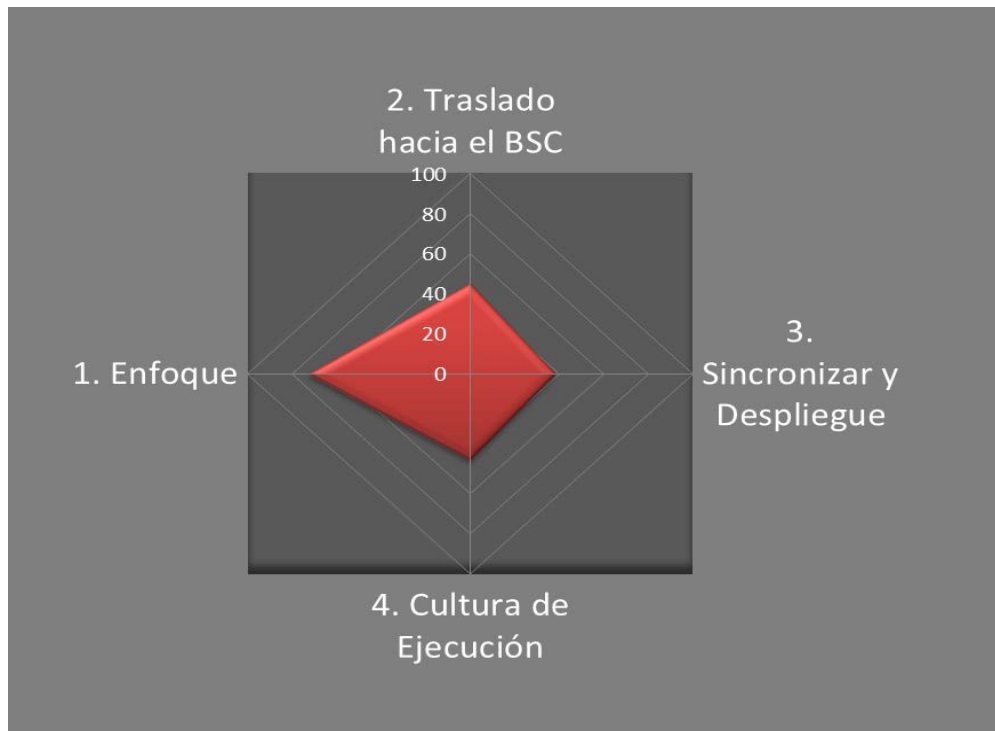


36. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, coaching y retroalimentación sistematizadas de nuestro desempeño?	2								
37. ¿Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?					7				
38. ¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?	2								
39. ¿La evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	2								
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?					7				
<b>TOTAL</b>									<b>43</b>

### TABLA RESUMEN POR PUNTUACIONES

PROCESO CLAVE	Total
2. Traslado hacia el BSC	45
3. Sincronización y Despliegue	38
4. Cultura de Ejecución	43
1. Enfoque	73

### GRAFICO 11: DIAGNOSTICO SITUACIONAL ORIENTADAS AL BSC



**Fuente:** PROF. ALVARO REYNOSO / PROF. MARIO VOGEL

**Elaborado por:** El autor

ING. SANTIAGO PATRICIO MUÑOZ ROSERO



El grafico 11 nos indica que la empresa tiene definido su enfoque y la visión de hacia donde la empresa debe llegar en base a los resultados de ventas y en participación de mercado dividida en cada uno de los targets de clientes, segmentos, percepciones de necesidades, pero no dispone de un control de cómo debe medir los objetivos en base a indicadores de gestión, sistemas de evaluación lo que denota en un problema grande en el manejo y competencias del personal que no dispone de funciones y metodologías administrativas basadas en procesos. La empresa podría mejorar sus resultados en cuanto a rentabilidad y productividad implementando un control y administración sobre la cadena de suministros, que actualmente por la falta de información y gestión se generan retrasos en la entrega de productos a los clientes, costo de almacenamiento alto, niveles de inventario altos, planificación de la producción incorrecta, servicio post venta sin repuestos, que en las entrevistas preliminares con el personal se manifestaron estos temas.

#### **2.2.4.2 ANALISIS FODA**

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas. Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en



muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas. (PROF. Veronica de Casas, 2013)

En el Cuadro de Mando Integral el modelo puede ser utilizado como base para definir la estrategia en cada una de las perspectivas y los objetivos a plantearse para llegar al cumplimiento de la visión empresarial.

**Tabla 7: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo económico fuerte y reconocido en el país.</li> <li>• Personal operativo adiestrado, capacitado y gran vocación de trabajo en la planta de producción.</li> <li>• La línea de ensamblaje funciona en óptimas condiciones.</li> <li>• Conocimiento claro de los objetivos y metas respecto a las ventas</li> <li>• La relación con los distribuidores es muy buena.</li> <li>• El portafolio de productos en las agencias es completo.</li> <li>• Comunicación con Masesa (Distribuidor de motos BAJAJ en Guatemala) en dudas técnicas, post venta.</li> <li>• La disponibilidad de los repuestos es alta.</li> <li>• Se dispone de talleres propios autorizados que manejan la marca de manera eficiente.</li> <li>• Capacitaciones continuas a los talleres multimarca.</li> <li>• Se desarrolló un sistema informático de control de garantías, PDI y mantenimiento para mejorar la atención del cliente y establecer una base de datos.</li> <li>• Cobertura en talleres es buena, con una continua capacitación por parte de la empresa y el proveedor de la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se manejan planes de trabajo orientadas al desarrollo de proyectos, que dispongan de una planificación, control, seguimiento y toma de decisiones oportunas.</li> <li>• El índice de rotación de personal es alto en el área de recursos humanos por una falta adecuada de estructura del departamento.</li> <li>• El personal no se encuentra en capacitaciones continuas dentro de su área de trabajo, se trabaja de acuerdo al conocimiento o experiencia adquirida.</li> <li>• El personal se encuentra desmotivado, por falta de gestión del talento humano, sistemas de compensaciones no ejecutadas y no tienen proyecciones de crecimiento dentro de la empresa.</li> <li>• Inadecuada manejo de los manuales que administra el departamento de RRHH, como son el orgánico, perfiles, funciones y responsabilidades, políticas internas, código de ética.</li> <li>• No existe un proceso completo de reclutamiento, inducción y evaluación del personal.</li> <li>• No se dispone de un departamento de investigación en el desarrollo de productos, componentes, materiales y mejora continua de los procesos.</li> <li>• Falta de organización en los procesos de abastecimiento de materiales importados y locales.</li> <li>• El sistema de comunicación es muy débil en todos los niveles de la organización.</li> <li>• Tiempos extensos y falta de organización en procesos internos administrativos contables.</li> <li>• La infraestructura en la planta de producción no tiene los espacios necesarios tanto para</li> </ul>



almacenamiento de materia prima, producto terminado, áreas de pintura y reparación correctamente calificadas, así como la productividad de la línea de producción.

- Falta de bodegas de acopio estratégicas para la distribución del producto terminado y repuestos.
- Deficiencias en el área de logística, no se conocen los estados de los pedidos, tiempos de entrega, medios de transporte en torno a la capacidad, despachos incorrectos.
- El sistema informático actual no es confiable, entrega información incorrecta y no cumple con normas de seguridad de procesos correctas.
- No se aprecia publicidad adecuada en los lugares y horarios adecuados a nivel nacional.
- La cobertura y el acceso a los clientes en los diferentes canales de la fuerza de ventas no es la suficiente a nivel nacional.
- La difusión de los productos, atención de requerimientos y la imagen de la marca a través de la página web y redes sociales es casi nula.
- La estructura y la comunicación entre departamentos no es lo suficientemente fluida para generar sinergias y lograr los objetivos generales.
- No sé a desarrollado canales de comunicación desde la empresa a los diferentes tipos de clientes y desde los clientes a la empresa para atención de requerimientos y difusión de promociones, atención personalizada, mejoras de imagen.
- Existen talleres de postventa no calificados y con personal inadecuado para responder a las necesidades del mercado especialmente en los multimarca.
- No se aplica los procesos de seguimiento de garantías.
- La empresa no cuenta con un financiamiento propio para la venta de sus productos.
- No se posee un stock continuo de repuestos de mayor rotación.
- El control de calidad dentro de la cadena de valor no es 100% confiable y oportuno.
- Falta de agilidad en la calificación de partes y piezas por parte del proveedor.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno abierto a nuevos desarrollos tecnológicos.</li> <li>• Las relaciones con la marca son muy buenas en la India</li> <li>• El alto costo de vehículos puede favorecer la compra de 2W y 3W</li> <li>• El alto nivel de congestión vehicular, genera la necesidad de vehículos pequeños</li> <li>• Unidades de alta tecnología con bajo consumo de combustible con bajos niveles de contaminación</li> <li>• Crecimiento de empresa en desarrollo local para la integración</li> <li>• La calidad, innovación y garantía del producto son altas</li> <li>• La marca es conocida a nivel mundial</li> <li>• El precio en relación a la calidad y prestaciones del producto son muy buenas.</li> <li>• El acceso por precio y poder adquisitivo es bueno, está al alcance del ecuatoriano medio bajo \$1000-\$3000.</li> <li>• La migración y los extranjeros que llegan al país optan por comprar nuestros productos</li> <li>• La marca y tecnología están registradas en el Ecuador a través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.</li> <li>• El rendimiento de nuestros es superior en eficiencia, potencia y consumo a la competencia</li> <li>• La marca posee la Certificación BHARATH 3.</li> <li>• La integración de las partes para los productos importados, por la versatilidad de nuestros productos</li> <li>• La marca cumple con estándares de calidad, viene desde la india todo certificado</li> <li>• Buena lectura de lo que pasa en el mercado, sabemos dónde se vende, como se vende y que productos se necesitan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de utilización de motocicletas como medio de transporte para sicariatos.</li> <li>• Altos aranceles para importación de CKD (motocicletas desarmadas).</li> <li>• Gremios de taxistas en contra de ingreso de 3W</li> <li>• Cambios de leyes económicas, Servicio de Rentas Internas, Aduana.</li> <li>• La moto china tiene gran participación en el mercado ya que compite por precio.</li> <li>• Poco incentivo a la empresa importadora.</li> <li>• Leyes ambientales no conocidas o no explicadas, falta de difusión.</li> <li>• Es fácil el ingreso de nuevos competidores.</li> <li>• El repuesto peruano y colombiano está ingresando a bajo costo.</li> <li>• Las campañas publicitarias de las otras marcas son muy fuertes.</li> <li>• Existen competidores muy bien posicionados, por los años en el mercado.</li> <li>• Los costos fijos son altos y no muy bien administrados</li> <li>• Se depende de un solo proveedor, lo que nos rige a acatar las órdenes de ellos.</li> <li>• Disponemos un número pequeño de distribuidores que concentran el 80 por ciento de nuestras ventas.</li> <li>• Los productos no están al alcance de todas las personas por cobertura y accesibilidad.</li> </ul>

**Fuente:** Indian Motos Inmot S.A.

**Elaborado por:** El autor

ING. SANTIAGO PATRICIO MUÑOZ ROSERO



## 2.2.4.2.1 MATRIZ DE SINTESIS

Tabla 8: Matriz de síntesis del FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ ESTRATÉGICA</b>		1. Conocimiento Ventas y Objetivos. 2. Cobertura en talleres. 3. El portafolio de productos completo.	1. No se manejan planes de trabajo. 2. El personal se encuentra desmotivado. 3. Pocos procesos de mejora continua
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. Rendimiento superior a la competencia.	Desarrollar el servicio post venta de los talleres que manejan la marca, garantizando tiempos de respuesta eficientes en nuestros productos.	Contratar una empresa para implementar sistemas de gestión de calidad para acceder a de manera más sostenida en el mercado.
	2. Buena lectura de lo que pasa en el mercado.	Colocar nuestro portafolio de productos de acuerdo a los requerimientos y segmentos del mercado escogidos.	Generar planes de carrera e incentivos periódicos por cumplimiento de ventas y objetivos empresariales.
	3. La marca es conocida a nivel mundial.	Difundir la marca y todas sus prestaciones generando posicionamiento en la mente de los consumidores.	Implementar benchmarking en convenio con empresas que manejan la marca en otros países para la mejora continua.
<b>AMENAZAS</b>	1. Falta de accesibilidad de nuestros productos.	Adquirir y disponer de una mayor oferta de nuestros productos bajo un estudio de demanda insatisfecha y cobertura de	Conocer e identificar plenamente toda la cadena de distribución y precios ofertados en el mercado con los clientes finales para promocionar de manera



	2. Distribuidores que concentran el 80 por ciento de nuestras ventas.	mercado.	indirecta nuestros productos.
	3. Los costos fijos son altos y no muy bien administrados.	Buscar nuevos mercados tipo minoristas con el apoyo de las jefaturas comerciales desarrollando nuevos canales de distribución y conocimientos de la redes de nuestros clientes.	Contratar personal capacitado en cargos neurálgicos en cada área para fomentar el desarrollo empresarial y corporativo.
		Proyectar y planificar las tareas y actividades de cada área de la empresa con conocimientos claros de sus funciones y responsabilidades disminuyendo costos fijos y variables.	Adquirir herramientas informáticas de gestión empresarial y seguimiento de productos que permita visualizar los rendimientos de cada una de las áreas del negocio.

**Fuente:** Indian Motos Inmot S.A.

**Elaborado por:** El autor

## 2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.3.1 VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

#### MISION

Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes para tener, Clientes Totalmente Satisfechos, generando en ellos su lealtad y preferencia por nuestros productos, asimismo apoyados en procesos de mejora continua, mantener e incrementar los indicadores que nos permite superar satisfactoriamente las expectativas de nuestros clientes siendo una empresa competitiva y rentable.



## VISION

“Ser el distribuidor número uno en motocicletas consolidada y comprometida con el desafío que demanda el sector automotriz; que ofrezca productos y servicios de diferenciados con presencia en el mercado nacional y cuya gestión se refleje con una cobertura y calidad de alto impacto. Consolidaremos en todos nuestros negocios ventajas competitivas sostenibles, estructuras apropiadas, valores compartidos y un fuerte desarrollo del talento humano.”

### 2.3.2 VALORES, COMPETENCIAS, PERSPECTIVAS

#### VALORES CORPORATIVOS

<b>Empresariales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Servicio al Cliente</li><li>○ Cultura Empresarial con Enfoque al Ser Humano</li><li>○ Intereses Comunes a la Empresa</li><li>○ Confidencialidad</li><li>○ Veracidad</li></ul>
<b>Personas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Actitud Abierta al Desafío de Propósitos</li><li>○ Trabajo en Equipo</li><li>○ Confianza</li><li>○ Lealtad</li><li>○ Respeto</li><li>○ Transparencia</li><li>○ Pro Actividad</li></ul>
<b>Productos / Servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Innovación</li><li>○ Calidad</li><li>○ Posicionamiento</li></ul>

El desarrollo del siguiente capítulo tomara como insumos el resultado del estudio realizado a través del FODA, para lograr determinar en base a información actual, como puedo mejorar, a donde se desea llegar, los medios que disponen para su ejecución, todo esto traducido en variables y llevados a un análisis prospectivo que determinara los escenarios futuros posibles, probables y deseables, con el manejo de métodos científicos como matrices de relaciones de influencia y dependencia (análisis estructural), para establecer una hoja de ruta escogiendo el mejor camino a seguir para construir y llevar a cabo la visión empresarial.





## CAPITULO TRES

### PROSPECTIVA ESTRATEGICA

#### 3.1 PROSPECTIVA EMPRESARIAL

Las empresas del sector automotriz de motocicletas en el Ecuador actualmente se encuentran con una estrecha competitividad entre ellas, siendo importante generar una diferenciación en el mercado para captar la mayor cantidad de clientes y lograr un alto nivel de fidelización, por tal motivo es importante aplicar diferentes técnicas administrativas para generar estrategias empresariales que ayuden a alcanzar una permanencia sostenible en el tiempo. Es por ello que se adquiere el concepto de prospectiva empresarial, a continuación se citan algunas definiciones de prospectiva:

- “Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.” Gastón Berger.
- “Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia.” Real Academia de Lengua Española.
- “Conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo, el futuro de la ciencia, tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzca los mayores beneficios económicos y/o sectores.” Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

#### **Ideas clave:**

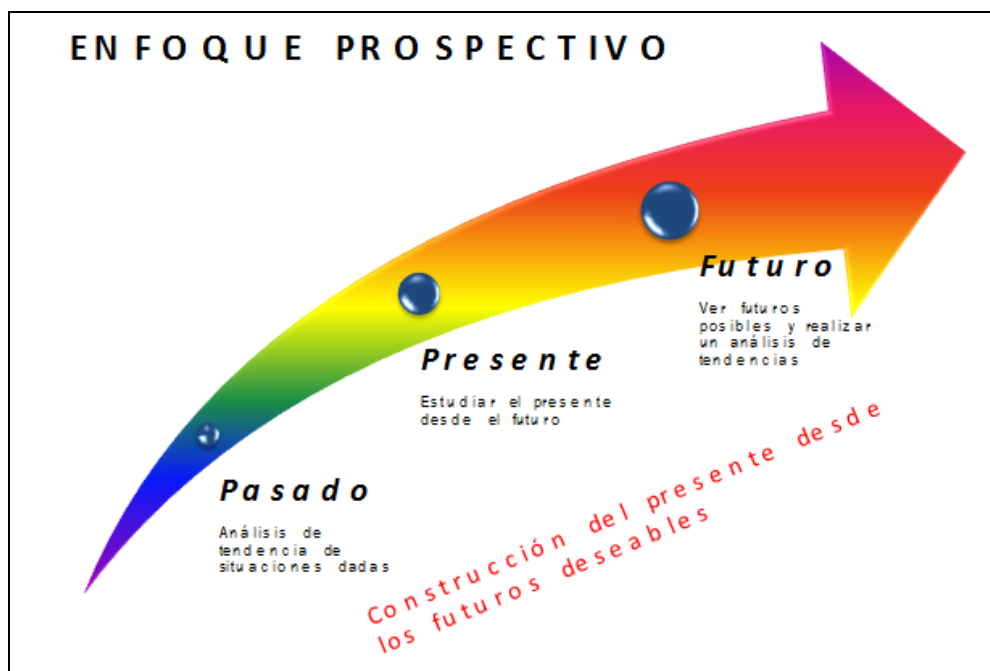
- La prospectiva es un elemento de apoyo a la decisión en la planificación estratégica empresarial.
- La prospectiva como ayuda para la identificación de los elementos clave de futuro para una empresa.



- La prospectiva como herramienta metodológica que facilita y sistematiza la reflexión colectiva sobre la empresa y la construcción de imágenes o escenarios de futuro.
- La prospectiva como elemento que facilita la anticipación para afrontar los cambios en el entorno y el seguimiento de los mismos en la empresa.

Dentro del ámbito empresarial prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica, y abierta que explica los posibles futuros, no solo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como el comportamiento de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos para el futuro aceptable, conveniente o deseable.

**GRAFICO 12: ANALISIS PROSPECTIVO**



**Fuente:** Autor

**Elaborado por:** Autor

Como se puede observar en el Grafico 12, se maneja un enfoque prospectivo en el cual se puede citar: “La prospectiva se preocupa más por brindar diferentes alternativas futuras que poder responder a preguntas de que sucederá en un futuro. Las imágenes futuras diseñadas no se valoran por el cumplimiento de los hechos o eventos señalados,



sino por la participación, creatividad y visión integradora que la rodean”. (Carlos Cereceda Meneses, 2014)

Es decir la prospectiva permite conocer no uno sino varios futuros posibles así como estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible, realizando un análisis de la tendencia del pasado para comenzar a construir el futuro deseado en base a acciones y actividades.

### **3.2 TENDENCIAS DE MERCADO**

Nos encontramos en un momento cambiante en muchos sentidos, nuestro entorno empresarial se mueve continuamente. Así, la economía y la situación de diversos mercados pueden influir de forma determinante en nuestra empresa. También el consumidor, hacia el que la empresa se dirige, se encuentra en continua evolución, y con ello sus necesidades y preferencias. Ya no existe un consumidor pasivo ante la oferta de la empresa, el poder de elección del usuario cada vez es mayor, su personalidad en cuanto al consumo es cada vez más nítida. (Generalitat Valenciana)

En la actualidad la información y el conocimiento del entorno se vuelven vitales para la toma de decisiones, determinados por los valores económicos y financieros, así como también el desarrollo de la competencia, productos y cambios del consumidor, para ello es imprescindible la administración de información para tener la capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias y con ello aumentar su nivel de competitividad.

En la empresa se analiza las tendencias de preferencias del consumidor orientadas al desarrollo de los productos de motocicletas, en base a una tendencia mundial, en la cual la fase de investigación, innovación y desarrollo es ejecutada directamente desde la India, con su personal altamente capacitado que realizan estos análisis, es por ello que se ha desarrollado productos utilitarios para el trabajo, que es donde está dada la mayor parte de la demanda de mercado con productos de alta tecnología, calidad, rendimientos y ahorros considerables de combustible a precios sumamente accesibles.



En lo que respecta al análisis de tendencias del mercado ecuatoriano, el estudio es realizado por el departamento de Marketing de la empresa, el mismo que diseña todas las estrategias de ventas, colocación de productos, preferencias de los consumidores, modelos de motocicletas por zonas geográficas en el país. La tendencia actual en este tema señala que los consumidores prefieren una motocicleta económica en relación al precio de compra, de alto rendimiento, con un servicio de post venta eficaz, ya que es una herramienta de trabajo que no podría estar parada (sin movimiento), de esta manera igualmente estudiando la tendencia del pasado se evidencia el crecimiento de este tipo de motocicleta.

En el ámbito financiero el análisis de tendencias igualmente entrega información valiosa tomando como referencia los balances generales y estados de resultados desde el 2010, fecha en la cual la empresa inicia operaciones denota en un crecimiento en ventas sostenible en el tiempo, generando información a la gerencia para la toma de decisiones desde la importación de materias primas, asignación de almacenamiento, planificación de la producción y ventas; con todo este análisis deja entrever la importancia de manejar y estudiar las tendencias, ya que benefician sustancialmente la administración y gestión de la organización, anticipándonos al futuro venidero.

La participación de mercado se utiliza como el principal indicador del desempeño de una empresa/marca vs. su competencia. Este indicador analizado junto con la tendencia de ventas del mercado, permite a las empresas identificar si la estrategia para crecer en el mercado (ganar participación), es a través de quitarle consumidores a la competencia o de aprovechar una tendencia creciente del mercado. Visto en tendencia la participación del mercado da indicios de posibles problemas de demanda o de oportunidades de mercado que requieren que la empresa realice ajustes a su estrategia competitiva.

La participación de mercado es sin duda el indicador de desempeño de mercadotecnia más usado, tal vez por ser relativamente fácil de comprender y de generar o por haber sido el primero que se desarrolló por allá de los años 30 del siglo pasado. (Benjamín Otero, Carlos Cotos)



### 3.3 PLANEACIÓN Y PROSPECTIVA

Las empresas muchas de las veces manejan y administran en base a previsiones que no es más que “la disposición o preparación de las cosas necesarias para prevenir algo que puede suceder”. (The Free Dictionary), en el siguiente cuadro comparativo se determinaran las características y diferencias entre la previsión y las prospectiva.

**Tabla 9: Comparación entre previsión y provisión**

	CARACTERÍSTICAS DE LA PREVISIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LA PROSPECTIVA
<b>Visión</b>	Parcial en el fondo, todo sigue igual	Global en el fondo, nada sigue igual
<b>Variables</b>	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, cuantificables o no, subjetivas, conocidas u ocultas
<b>Relaciones</b>	Estáticas, estructuras constantes	Dinámicas, estructuras evolutivas
<b>Explicación</b>	El pasado explica el futuro	El futuro es la razón de ser del presente
<b>Futuro</b>	Único y cierto	Múltiple e incierto
<b>Método</b>	Modelos deterministas y cuantitativos (econométricos, matemáticos)	Análisis intencional Modelos cualitativos (análisis estructural) y estocásticos (Impactos cruzados)
<b>Actitud frente al futuro</b>	Pasiva o adaptable	Activa y creativa

La diferencia es muy marcada y las alternativas de éxito en base a los dos enfoques es totalmente diferente es por ello que una gestión orientada a utilizar herramientas de prospección ayudará en mayor proporción al cumplimiento de objetivos y a establecer las estrategias empresariales para el crecimiento y desarrollo organizacional.

### 3.4 EL METODO PROSPECTIVO

El manejo y utilización de herramientas que ayuden a desarrollar un análisis de situaciones futuras bajo una investigación y diagnóstico de la empresa en cada uno de sus factores tanto internos como externos, permitirá a la administración disponer de



información clave que permita diseñar las estrategias y acciones necesarias para enfrentarse al mercado que cada vez es más competitivo.

En los puntos anteriores de este capítulo se ha indicado la importancia de la prospectiva, como utilizar y manejar las tendencias en el mercado, pero ahora explicaremos la metodología para desarrollar el modelo de prospectiva estratégica en la organización, recordando que el futuro es el objeto de estudio de la prospectiva y que el futuro es explicado por el pasado.

**GRAFICO 13: MODELO PROSPECTIVO ESTRATEGICO**



**Fuente:** Autor

**Elaborado por:** Autor

El modelo indica que se inicia desde un análisis del Estado del Arte que deriva en un estudio de cómo ha sido la organización hasta la fecha, analizando sus aspectos económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, tecnológicos, académicos el cual fue desarrollando en el Capítulo 2 del diagnóstico de la empresa, permitiendo evaluar la situación presente y los acontecimientos pasados de la organización.



Las tecnologías de futuro podrán ser clasificadas en:

- **Desarrollo del producto y/o servicio**, el uso de la tecnología es muy importante para aprovechar la innovación en la creación de materiales y servicios que mejoren la calidad de los productos utilizados y ofertados.
- **Automatización de procesos de información**, los tiempos de repuesta y obtención de la información deberán responder a las necesidades de la empresa, siendo oportunas, efectivas y a tiempo, para la toma de decisiones.
- **Automatización de procesos en fabricación**, el uso de equipos y maquinaria ayudara a las empresas a crear productos de calidad cada vez más automatizadas y minimizando la tasa de errores y aumentando los niveles de producción.

En este mundo tan globalizado, las organizaciones deberán estar a la par en la utilización y disponibilidad de las tecnologías, siendo estas las que obtendrán una mayor ventaja competitiva que les permita diferenciarse en el mercado y los beneficios trasladados a los consumidores.

El concepto de factores de cambio se opone a factores de inercia. Los primeros son fenómenos sobre los cuales no tenemos certeza con respecto a su evolución en el futuro. Son de índole: económica, cultural, social, ambiental, científica, política, etc. Los factores de inercia son las tendencias y sugieren mayor certitud para arriesgarnos a indicar su ocurrencia en el futuro. (Carlos Cereceda Meneses, 2014)

Para la aplicación de la selección de los factores de cambio será utilizada la herramienta de la matriz FODA, que fue ya desarrollada en el tema 2.2.4.2 Análisis FODA.

### 3.4.1 ANALISIS ESTRUCTURAL

El análisis estructural es una herramienta utilizada en la construcción y estructuración de ideas, que permite la descripción de un sistema con la ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos, tomando en consideración tanto factores cuantitativos como cualitativos, permitiendo explorar futuros múltiples e inciertos.



Fases para elaboración del análisis estructural:

1. Identificación de variables y delimitación del sistema
2. Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural
3. Búsqueda de las variables esenciales a través del método MICMAC (análisis de motricidad y dependencia)

### **Identificación de las variables del sistema**

En esta fase se elabora una lista de las variables que caracterizan el sistema, utilizando métodos como lluvia de ideas, entrevistas con expertos y elaboración de listas de comprobación, para el desarrollo de este tema y bajo nuestro modelo de estudio las variables identificadas fueron obtenidas desde el análisis FODA que se elaboró en el capítulo dos y será diseñado bajo el análisis de las perspectivas del Balanced Scorecard.

### **Relaciones directas de las variables del sistema**

Ahora, partiendo de esta delimitación del sistema y de esta definición de variables, es importante identificar cuál o cuáles de ellas son las esenciales, para ello es importante establecer un parámetro de evaluación.

Como se indicó, las variables serán obtenidas desde el FODA, pero para ello se deberá priorizar cada uno de las variables dentro del enfoque de las perspectivas Financieras, Cliente, Procesos y Aprendizaje, evaluadas con una puntuación de Urgencia, Tendencia e Impacto. El resultado de este estudio nos indicará las principales oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. La matriz a utilizar es la siguiente:

**Tabla 10: Valoración de variables FODA**

OPORTUNIDADES					
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA (1-10)	TENDENCIA (1-10)	IMPACTO (1-10)	SUMA
FINANCIERA	OP1				
	OP2				
CLIENTES	OP3				
	OP4				





PROCESOS	OP5
	OP6
APRENDIZAJE	OP7
	OP8

En la tabla 10, tomamos como referencia a las oportunidades, pero será realizado el mismo trabajo en amenazas, fortalezas y debilidades, las variables de evaluación serán urgencia, tendencia e impacto y medidas en un rango de (1-10) para obtener una sumatoria por cada variable, en donde se deberá seleccionar las que poseen mayor puntuación, el resultado total se podrá observar en el ANEXO I (Matriz de análisis y puntuación FODA).

El resultado del análisis es el siguiente dada la priorización.

**Tabla 11: Matriz FODA análisis estructural**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>ENTORNO (MEDIO EXTERNO)</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
<b>1</b> Buena lectura de lo que pasa en el mercado, sabemos dónde se vende, como se vende y que productos se necesitan	<b>1</b> Los productos no están al alcance de todas las personas por cobertura y accesibilidad
<b>2</b> Crecimiento de empresa en desarrollo local para la integración	<b>2</b> Los costos fijos son altos y no muy bien administrados
<b>3</b> El rendimiento de nuestras motocicletas es superior en eficiencia, potencia y consumo a la competencia	<b>3</b> Disponemos un número pequeño de distribuidores que concentran el 80 por ciento de nuestras ventas
<b>4</b> La integración de las partes para los productos importados, por la versatilidad de nuestros productos	<b>4</b> Se depende de un solo proveedor, lo que nos rige a acatar las órdenes de ellos
<b>5</b> El alto costo de vehículos puede favorecer la compra de 2W y 3W	<b>5</b> Alto índice de utilización de motocicletas como medio de transporte para sicariatos
<b>6</b> El precio en relación a la calidad y prestaciones del producto son muy buenas	<b>6</b> Altos aranceles para importación de CKD (motocicletas desarmadas)



7	Asesoría especializada externa para el área financiera.	7	El repuesto peruano y colombiano está ingresando a bajo costo
8	La calidad, innovación y garantía del producto son altas	8	Las campañas publicitarias de las otras marcas son muy fuertes
3		4	
<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>DEBILIDADES (-)</b>	
1	Capacitaciones continuas a los talleres multimarca	1	Deficiencias en el área de logística, no se conocen los estados de los pedidos, tiempos de entrega, medios de transporte en torno a la capacidad, despachos incorrectos
2	Conocimiento claro de los objetivos y metas respecto a las ventas	2	Falta de organización en los procesos de abastecimiento de materiales importados y locales
3	Personal operativo adiestrado, capacitado y gran vocación de trabajo en la planta de producción	3	La empresa no cuenta con un financiamiento propio para la venta de sus productos
4	La relación con los distribuidores es muy buena	4	La cobertura y el acceso a los clientes en los diferentes canales de la fuerza de ventas no es la suficiente a nivel nacional
5	El portafolio de productos en las agencias es completo	5	No se manejan planes de trabajo orientadas al desarrollo de proyectos, que dispongan de una planificación, control, seguimiento y toma de decisiones oportunas
6	Cobertura en talleres es buena, con una continua capacitación por parte de la empresa y el proveedor de la marca	6	El índice de rotación de personal es alto en el área de recursos humanos por una falta adecuada de estructura del departamento
7	La disponibilidad de los repuestos es alta	7	El sistema de comunicación es muy débil en todos los niveles de la organización
8	Se dispone de talleres propios autorizados que manejan la marca de manera eficiente	8	El personal no se encuentra en capacitaciones continuas dentro de su área de trabajo, se trabaja de acuerdo al conocimiento o experiencia adquirida
<b>INSTITUCION (MEDIO INTERNO)</b>			

**Motricidad y dependencia directa de las variables del sistema**

Definidas las variables, se evaluara la influencia directas que ejerce una variable con cada una de las variables de estudio, es decir como relacionan entre sí, marcando con 1 si poseen relación y con 0 si no mantienen relación, el análisis de influencias seria dado por la siguiente matriz.



**Tabla 12: Matriz de motricidad y dependencia**

FACTOR	OP1	OP2	A1	A2	F1	F2	D1	D2	
	OPORTUNIDAD		AMENAZAS		FORTALEZAS		DEBILIDADES		<b>TOTAL MOTRICIDAD</b>
OPORTUNIDAD									
OP1									
OP2									
AMENAZAS									
A1									
A2									
FORTALEZAS									
F1									
F2									
DEBILIDADES									
D1									
D2									
<b>TOTAL DEPENDENCIA</b>									

De la lectura que se le dé a la matriz dependerá la capacidad de comprensión del sistema que desarrolle el interesado en el mismo. La herramienta por sí sola no representa absolutamente nada. La interpretación es fundamental y determina el éxito en el estudio prospectivo. Por ende, la subjetividad de los involucrados es crucial en los resultados; tanto para delimitar el sistema como para analizarlos es importante el juicio del experto.

En el total de motricidad nos indicara en que porcentaje estas variables influyen dentro del sistema, sin son más o menos influyentes, y el total de dependencia implica el nivel de influencia que tiene esa variable o que depende de las demás variables. El estudio y análisis se lo puede observar en el ANEXO II (Análisis estructural).

**Análisis de la motricidad y dependencia directa de las variables**

Ahora, cada variable arroja un grado de dependencia y un grado de motricidad, y de ello resultan cuatro tipos de variables. Se desarrolla esta clasificación para poder identificar las variables que se consideran esenciales o claves en el sistema.

La clasificación será asignada a cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard para estudiar y clasificar cuando se realicen los objetivos estratégicos según este



concepto, se visualizara los resultados del análisis estructural y determina el promedio de las motrices y la mediana de las dependientes para establecer los cuadrantes de evaluación. La siguiente matriz de ordenamiento nos indicará la totalización de las medidas de influencia.

**Tabla 13: Ordenamiento de factores**

ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA				
NUMERO	VARIABLE	PERSPECTIVA	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA
1	O1	Cliente		
2	F1	Cliente		
3	A1	Financiero		
4	A2	Aprendizaje		
5	D1	Procesos		
			PROMEDIO	MEDIANA

Establecida la matriz de ordenamiento que se encuentra desarrollada en el ANEXO III (Matriz de ordenamiento), se obtendrá la información para asignar las variables bajo la siguiente clasificación:

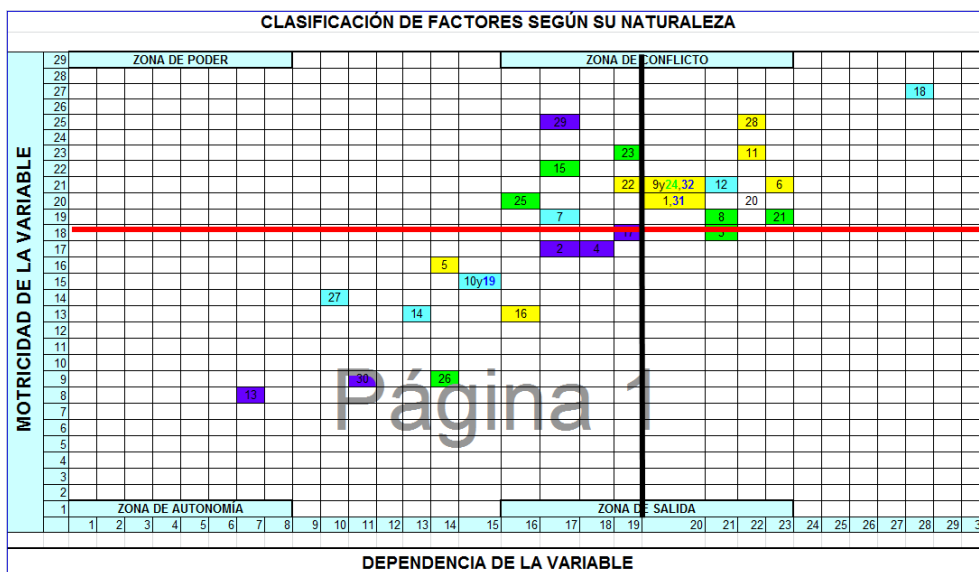
1. Variables poco motrices y poco dependientes: estas variables son muy poco influibles por las demás que conforman el sistema, y además ejercen poca influencia en las otras variables. Estas características hacen que sean identificadas como variables de la zona de autonomía.
2. Variables poco motrices y muy dependientes: estas variables están muy influidas por las demás que conforman el sistema, y además ejercen poca influencia en las otras variables. Por ende, son conocidas como variables de la zona de salida.
3. Variables muy motrices y poco dependientes: estas variables ejercen fuerte influencia en las demás que conforman el sistema, y son poco influibles por dichas variables. Si estas variables, además, se dejan gobernar, será posible influirlas para modificar la realidad del sistema. Son reconocidas como variables independientes o condicionantes; además se les denomina variables de la zona de poder.



4. Variables muy motrices y muy dependientes: estas variables ejercen fuerte influencia en las demás que conforman el sistema, y además son muy influibles por dichas variables. Son reconocidas como variables aleatorias o variables de la zona de conflicto. Están influidas por las variables condicionantes y ejercen influencia sobre las variables de la zona de conflicto.

Definida el cuadrante en el que se encuentran mayormente las variables, podemos graficarlas para obtener una mayor visualización de las acciones a emprender, en el caso de nuestro estudio, se puede evidenciar que la mayoría de variables se encuentra ubicada en la zona de conflicto, por lo cual es primario comenzar a trabajar en este segmento y/o cuadrante para garantizar el cumplimiento de la visión empresarial de la organización.

**GRAFICO 14: CLASIFICACION DE FACTORES SEGÚN SU NATURALEZA**



**Fuente:** Autor  
**Elaborado por:** Autor

La definición de las variables y su clasificación en el grafico anterior, está dado por las siguientes perspectivas del Balanced Scorecard asignados con sus colores respectivos para mayor entendimiento e interpretación.



<b>PERSPECTIVAS BSC</b>
<b>Cliente (estratégica)</b>
<b>Procesos(reguladores)</b>
<b>Aprendizaje(motrices)</b>
<b>Financiera(resultantes)</b>

El resultado de la matriz nos indica que la alrededor del 70% de las variables se encuentran ubicadas en la zona de conflicto, es decir son muy motrices y a la vez son muy influidas por las demás variables, indicando que existe una alto grado de relación entre las mismas.

Se debe tener mucho cuidado ya que al realizar una planificación estratégica debemos medir y dimensionar correctamente las relaciones causa efecto entre las variables y así escoger y diseñar el futuro deseable que queremos alcanzar.

Con relación al modelo del Balanced Scorecard que es nuestro tema de estudio y en base a las perspectivas que maneja, se pudieron en una primera instancia la recolección y determinación de las variables esenciales que influyen en el entorno empresarial de Indian Motos, para luego priorizarlas por su grado de urgencia, tendencia e impacto que marco las variables por cada perspectiva que deberán ser analizadas para la consecución de los objetivos de la organización.

Dentro de los cuadrantes de alta motricidad y dependencia encontramos las siguientes variables que luego debemos estructurar, relacionar y diseñar los objetivos de la empresa.

## **FINANCIERO**

### **Variables**

- Asesoría especializada externa para el área financiera.
- Se depende de un solo proveedor, lo que nos rige a acatar las órdenes de ellos.

### **Objetivos**

- Realizar análisis financieros para la administración de la liquidez y endeudamiento.



- Negociar eficientemente los precios y montos de compra al proveedor para cubrir las expectativas financieras.

## **CLIENTES**

### **Variables**

- Buena lectura de lo que pasa en el mercado, sabemos dónde se vende, como se vende y que productos se necesitan
- Los productos no están al alcance de todas las personas por cobertura y accesibilidad
- El precio en relación a la calidad y prestaciones del producto son muy buenas
- Cobertura en talleres es buena, con una continua capacitación por parte de la empresa y el proveedor de la marca

### **Objetivos**

- Desarrollar inteligencia de mercado en las diferentes zonas geográficas del país.
- Colocar todo el portafolio de productos de la empresa en cada uno de nuestros locales propios para tener mayor accesibilidad.
- Implementar planes de capacitaciones programados a talleres, distribuidores para ofrecer características de productos y beneficios a utilizar.

## **PROCESOS**

### **Variables**

- Crecimiento de empresa en desarrollo local para la integración
- La integración de las partes para los productos importados, por la versatilidad de nuestros productos
- Capacitaciones continuas a los talleres multimarca

### **Objetivos**

- Implementar procesos de Sistema por Gestión de Calidad para tener control de cada uno de los procesos internos.
- Generar y administrar de proyectos de integración de partes en todos los tipos de motocicletas, con su certificado de calidad.
- Conocer toda la cobertura de talleres externos entregándoles toda la información y procesos de lo que respecta trabajar con la empresa.



## **APRENDIZAJE**

### **Variables**

- El rendimiento de nuestras motocicletas es superior en eficiencia, potencia y consumo a la competencia
- La calidad, innovación y garantía del producto son altas
- El portafolio de productos en las agencias es completo
- Deficiencias en el área de logística, no se conocen los estados de los pedidos, tiempos de entrega, medios de transporte en torno a la capacidad, despachos incorrectos

### **Objetivos**

- Desarrollar capacitaciones constantes en conocimiento del producto en todos los departamentos de la empresa.
- Contratar personal capacitado para administración de la cadena de valor en la empresa.

### **3.4.2 JUEGO DE ACTORES**

Para llevar a cabo un pensamiento prospectivo adecuado, es importante considerar todas las variables y cuestiones claves identificadas con anterioridad, y la elaboración de una base de datos (tanto cuantitativa como cualitativa) que debería ser lo más extensa posible. Deberían utilizarse todas las fuentes de información estadística para identificar las tendencias evolutivas más importantes, analizar las discontinuidades pasadas, las condiciones en las que éstas surgieron y el papel que desempeñaron los principales **actores** de esta evolución.

Como en el caso del análisis estructural, la información anterior debe complementarse con entrevistas cualitativas con los mismos actores; este método permite identificar los eventos principales que señalan el camino hacia el futuro, para tener una mejor visión general de la interacción de eventos y una mejor comprensión de las relaciones entre los actores. Sólo cuando pueda disponerse de una sólida base de datos y cuando exista un conocimiento profundo de los desafíos futuros, el método MACTOR podrá aplicarse de manera útil. (Universidad de Deusto San Sebastian, 2004)





La definición de los actores vendrá desde el mismo análisis situacional de la empresa y nos concentraremos en aquellos actores que interactúen directa o indirectamente con las variables claves del análisis estructural, determinando sus acciones estratégicas y los objetivos que ellos van a fijar para llevar adelante sus proyectos exitosamente.

Dentro del estudio utilizaremos el método MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) que utiliza herramientas analíticas que permiten visualizar y analizar toda la información recogida en nuestro análisis estructural mediante los movimientos de actores en el cual se interactuará con diferentes tipos de matrices, encontrando información mucho más relevante que nos permitan establecer acciones estratégicas para alcanzar un futuro deseado para la organización.

Fases para elaboración del juego de actores:

1. Identificación de los actores que controlan o influyen sobre las variables claves del análisis estructural: listado de actores
2. Identificar los objetivos estratégicos de los actores respecto a las variables claves
3. Posicionamiento de cada actor en relación con los objetivos estratégicos
4. Conocer el grado de convergencia y divergencia entre los actores

### **Identificación de actores**

Los actores principales encontrados fueron:

1. INMOT (Indian Motos la empresa de estudio)
2. MIPRO (Ministerio de Producción)
3. Competidores
4. Fabricantes (BAJAJ India)
5. Distribuidores
6. Talleres
7. Aduana (Agente controlador de Importaciones)

### **Identificación de las cuestiones estratégicas y los objetivos relacionados**

En esta fase se busca analizar el comportamiento de los diferentes actores sociales frente a las variables clave que fueron encontradas en el análisis estructural, esto se realiza mediante la construcción de una tabla que relaciona a los actores.



### Construcción de la tabla de estrategias de los actores

La tabla de estrategias de los actores se construye en una matriz cuadrada (actores x actores). Las celdas sobre la diagonal principal generalmente son las más completas, pues en éstas se incluye en blanco y negro la tarjeta de identidad de cada actor. Por el contrario, muchas de las otras celdas (acciones de un actor hacia otro) se encuentran casi o totalmente vacías, el desarrollo de la matriz se encuentra en el ANEXO IV (Relación entre actores). (Universidad de Deusto San Sebastian, 2004)

En la línea diagonal se establecieron los objetivos, problemas y medios de cada actor, en cambio en las filas y columnas restantes se definen las acciones que tiene cada actor con otro actor.

Este análisis nos permite visualizar que acciones cruzadas cumplen cada uno de los actores entre sí, el grado de influencia que poseen, que controlan y como se complementan. El resultado de la matriz nos indica que actualmente el **MIPRO** está realizando muchas regulaciones a nuestra línea de negocio que es el ensamblaje de motocicletas por la disposición del estado en la integración de partes (colocar un 5% de producto nacional a las importaciones), esto demanda cambios debido a que se debe pedir desde el fabricante que no envíe piezas para en Ecuador, ya que en la Aduana controlaran los ingresos de importaciones, contratar empresas nacionales que fabriquen estas piezas no importadas, esto deberá a su vez ser adecuado en nuestra línea de producción cumpliendo con todos los estándares de calidad y comunicado a nuestros distribuidores y clientes, adicionalmente se debe capacitar a los talleres sobre estas modificaciones.

El choque entre los actores permite revelar las cuestiones estratégicas, es decir el campo de batalla al cual debe afrontar la organización y los objetivos o conductas los cuales se verán reflejados en los proyectos, anhelos y temores que dichos actores tiene respecto a cada variable.



Tabla 14: Cuestiones estratégicas y objetivos relacionados

CUESTIONES ESTRATEGICAS (Campos de batalla)	OBJETIVOS RELACIONADOS
<p><b>E1 Afianzar el posicionamiento de nuestra marca en el mercado Ecuatoriano.</b></p>	<p><b>O1</b> Generar inteligencia de mercado mediante la captura y registro de las direcciones geográficas.</p> <p><b>O2</b> Desarrollar la gestión y cobertura de los puntos de venta.</p> <p><b>O3</b> Incrementar la distribución de nuevos clientes aumentando las órdenes de pedidos.</p> <p><b>O4</b> Socializar los beneficios y promociones de los productos y servicios.</p>
<p><b>E2 Consolidar la eficiencia en costos, en especial en la planta de producción y ensamblajes.</b></p>	<p><b>O5</b> Optimizar los costos y gastos.</p> <p><b>O6</b> Desarrollar el mejoramiento continuo en los procesos administrativos.</p>
<p><b>E3 Consolidar la seguridad financiera.</b></p>	<p><b>O7</b> Maximizar el resultado neto de la empresa.</p> <p><b>O8</b> Fomentar la liquidez</p>
<p><b>E4 Alcanzar crecimientos anuales en ventas en todas las operaciones.</b></p>	<p><b>O9</b> Aumentar los niveles de facturación de productos por tipos.</p> <p>Disponer de productos para la venta.</p>
<p><b>E5 Alcanzar altos niveles de calidad, servicio, innovación y tecnología para el desarrollo de nuestros productos.</b></p>	<p><b>O10</b> Mejorar lo conocimientos y motivación del personal.</p> <p><b>O11</b> Entregar productos y servicios de calidad.</p> <p><b>O12</b> Ampliar la capacidad y flexibilidad de la producción y distribución.</p> <p><b>O13</b> Generar cultura de comunicación y rendimiento de la gestión.</p>



En el análisis de la matriz de actores x actores se pudieron establecer 5 acciones estratégicas comprendidas con 13 objetivos relacionados como se indica en la tabla 14, que son el resultado del análisis estructural y su relación con los actores que inciden en las variables.

### **Posicionamiento de cada actor en relación con los objetivos estratégicos**

Para un actor determinado, la cuestión consiste entonces en identificar y evaluar las posibles opciones estratégicas y una selección coherente de objetivos y alianzas. La comparación visual de los diagramas de convergencias y divergencias no es fácil; sin embargo, la representación de una matriz (MAO Matriz de Actores y Objetivos, MOA Matriz Objetivos Actores) permite que todos estos diagramas se sinteticen en una única tabla, el desarrollo de las matrices están en el ANEXO V (Matriz MAO-MOA).

El resultado de esta matriz nos indica el grado en el cual los actores están a favor o en contra de los objetivos estratégicos, entre los principales tenemos ofrecer productos y servicios de calidad, así como también ampliar la capacidad y flexibilidad de la producción y distribución, estos objetivos tienen mucha incidencia a su vez con el cumplimiento de objetivos de cada uno de los actores, como en nuestro análisis por ejemplo un distribuidor necesita productos de calidad y que los mismos sean entregados a tiempo para su venta, o en el caso del fabricante que pueda representar su marca con productos de calidad y los pueda comercializar con tiempos eficientes de distribución.

### **Posicionamiento de cada actor en cada campo de batalla e identificación de las convergencias y divergencias.**

**Convergencia:** Identifica para cada pareja de actores el número de objetivos sobre los cuales dos actores tienen la misma posición (favorable u opuesta) es decir, su número de alianzas potenciales. Las posiciones «neutras» e «indiferentes» codificadas «0» no se tienen en cuenta. La matriz es simétrica. (Roberto Jiménez Gómez)

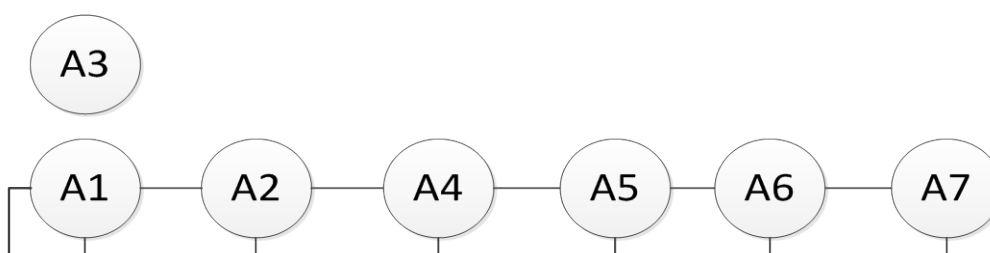


**Tabla 15: Matriz Convergencia Actor x Actor**

MATRIZ CAA							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1		+6	0	+9	+6	+8	+4
A2	+6		0	+3	+3	+3	+2
A3	0	0		+0	0	0	0
A4	+9	+3	0		+5	+7	+4
A5	+6	+3	0	+5		+6	+2
A6	+8	+3	0	+7	+6		+4
A7	+4	+2	0	+4	+2	+4	
CO	+33	+17	0	+28	+22	+28	+16

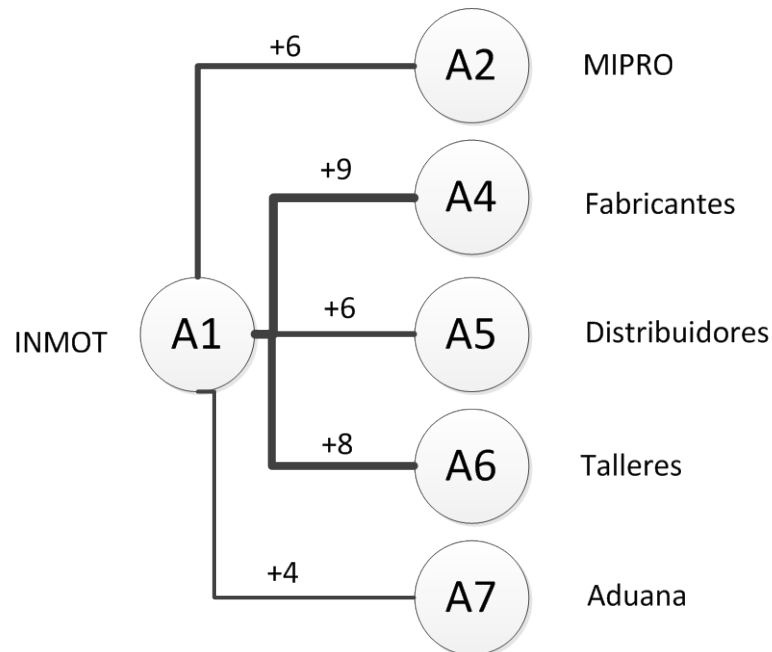
Como nos indica la tabla el actor INMOT es el cual tiene mayor número de alianzas potenciales, conjuntamente con los Talleres y el Fabricante, este tiene una explicación ya que la empresa buscara siempre cumplir con sus objetivos estratégicos para alcanzar la visión planteada, así mismo el Fabricante le impulsa y desarrolla a INMOT porque son sus distribuidores en el Ecuador, y si a la empresa le va bien este beneficio es trasladado al Fabricante , en el caso de los Talleres cabe recalcar que si la empresa coloca más motocicletas en el Mercado se tendrá que desarrollar más en el ámbito de capacitación y conocimientos de su producto, ellos tendrán mucho más trabajo para temas de (revisiones en la entrega de motos, mantenimientos y garantías).

**GRAFICO 15: DIAGRAMA DE CONVERGENCIAS**





### ACTOR CON MAYOR NUMERO DE CONVERGENCIAS



Como se ilustra en el grafico 15, todos los actores a excepción de los competidores convergen en objetivos comunes entre sí, siendo el que maneja un mayor número de convergencias INMOT que es la empresa de estudio, para el análisis se tomara como referencia este actor en el cual puede observar que el mayor número de convergencias 9+ es con el fabricante que es nuestro principal proveedor de productos, siendo INMOT la representación exclusiva de la marca BAJAJ para el Ecuador, dando como resultado que estos actores generen una alianza muy fuerte para el desarrollo organizacional en todos sus departamentos.

**Divergencia:** Identifica para cada pareja de actores el número de objetivos sobre los cuales dos actores tienen la misma posición (favorable u opuesta) es decir, su número de alianzas potenciales. Las posiciones «neutras» e «indiferentes» codificadas «0» no se tienen en cuenta. La matriz es simétrica. (Roberto Jiménez Gómez)

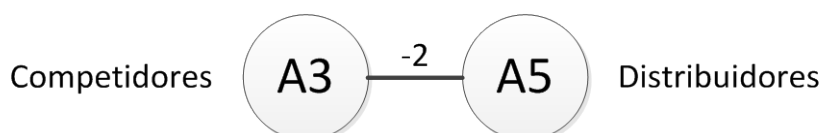


**Tabla 16: Matriz Divergencia Actor x Actor**

MATRIZ DAA							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1		0	0	0	0	0	0
A2	0		0	0	0	0	0
A3	0	0		0	0	0	0
A4	0	0	0		-2	0	0
A5	0	0	-2	0		0	0
A6	0	0	0	0	0		0
A7	0	0	0	0	0	0	
DI	0	0	-2	0	-2	0	0

En esta matriz podemos observar que tanto los competidores como los distribuidores tienen divergencias al cumplimiento de los objetivos, por el lado de los competidores no les conviene que INMOT pueda desarrollarse más y les pueda reducir su participación del mercado, en el caso de los distribuidores tampoco les conviene que la empresa pueda tener más puntos de venta propios a nivel nacional ya que les restaría ventas al ocupar clientes que ellos manejaban, el negocio principal de los distribuidores también es el financiamiento.

**GRAFICO 16: DIAGRAMA DE DIVERGENCIAS**



El grafico 16 indica que únicamente en dos actores existen divergencias para la consecución de los objetivos, recayendo estos en -2 que es Desarrollar la gestión y cobertura de los puntos de venta e Incrementar la distribución de nuevos clientes aumentando las órdenes de pedidos.

### 3.5 PLAN PROSPECTIVO

El análisis de la situación actual de la organización, conjuntamente con un análisis prospectivo del entorno (análisis estructural, juego de actores) brinda información que permitirá establecer los objetivos y estrategias que se deberán seguir para poder



maximizar sus oportunidades a través de sus fortalezas, determinar sus amenazas y debilidades para generar acciones y tácticas que permitan reducir riesgos encontrados, encaminándonos a generar valor para los accionistas y respondiendo a las necesidades del mercado.

El plan prospectivo deberá ser orientado a mirar toda las tendencias del pasado y el análisis del presente que se encontraron en el FODA y en el método MACTOR, esta es una mirada muy importante ya que permite ver hacia atrás que paso, como paso, que errores se cometieron, que aciertos se tuvo y en qué situación nos encontramos actualmente; entre tanto después de analizar las herramientas y métodos de prospección mencionadas en este capítulo, podemos observar que variables son las más influyentes y que actores son los que más cuidado debemos tener para el cumplimiento a futuro de nuestros objetivos estratégicos, por citar nuevamente uno construye su futuro, realizamos nuestro camino para llegar a él, a la visión empresarial.

Nuestro plan en base al estudio realizado inicialmente deberá estar orientado a las definiciones claras tanto en el ámbito departamental como los procesos que interactúan dentro de ellos e interdepartamental. Cada uno de ellos mantendrá estándares de calidad e indicadores de gestión objetivamente definidos.

En el siguiente capítulo se establecerá un mapa estratégico por perspectivas del cuadro de mando integral y la sinergia y enlaces que se deben contemplar entre cada uno de los factores críticos de éxito, estableciendo indicadores de gestión que permitan realizar un control del cumplimiento de las estrategia diseñada por la organización

Los indicadores deberán responder a acciones y métricas numéricas en base a un análisis medible que le permita a la gerencia disponer de información para administrar de mejor manera la empresa.





## CAPITULO CUATRO

### MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 4.1 GENERACION DE TEMAS ESTRATÉGICOS

Realizado el análisis de la situación actual de la empresa conjuntamente con la misión y visión establecidas, sumado esto a todo el análisis prospectivo realizado en el capítulo anterior, se definen los siguientes temas estratégicos desarrollados en el análisis de juego de actores, para minimizar los riesgos encontrados y maximizar nuestras oportunidades que tenemos en el mercado.

1. Afianzar el posicionamiento de nuestra marca en el mercado Ecuatoriano.
2. Consolidar la eficiencia en costos, en especial en la planta de producción y ensamblajes.
3. Consolidar la seguridad financiera.
4. Alcanzar crecimientos anuales en ventas promedio del 12% en todas las operaciones.
5. Alcanzar altos niveles de calidad, servicio, innovación y tecnología para el desarrollo de nuestros productos.

##### 4.1.1 IDENTIFICACION DE LOS OBJETIVOS.

Para los diferentes objetivos estratégicos propuestos en el análisis MACTOR se pueden indicar los factores claves para el éxito que son los objetivos y los medios para alcanzar los resultados esperados.

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS
Afianzar el posicionamiento de nuestra marca en el mercado Ecuatoriano.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar inteligencia de mercado mediante la captura y registro de las direcciones geográficas.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la gestión y cobertura de los puntos de venta.</li> <li>• Incrementar la distribución de nuevos clientes aumentando las órdenes de pedidos.</li> <li>• Socializar los beneficios y promociones de los productos y servicios.</li> </ul>
<p>Consolidar la eficiencia en costos, en especial en la planta de producción y ensamblajes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los costos y gastos.</li> <li>• Desarrollar el mejoramiento continuo en los procesos administrativos.</li> </ul>
<p>Consolidar la seguridad financiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar el resultado neto de la empresa.</li> <li>• Fomentar la liquidez</li> </ul>
<p>Alcanzar crecimientos anuales en ventas en todas las operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar los niveles de facturación de productos por tipos.</li> <li>• Disponer de productos para la venta.</li> </ul>
<p>Alcanzar altos niveles de calidad, servicio, innovación y tecnología para el desarrollo de nuestros productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar lo conocimientos y motivación del personal.</li> <li>• Entregar productos y servicios de calidad.</li> <li>• Ampliar la capacidad flexibilidad de la producción y distribución.</li> <li>• Generar cultura de comunicación y rendimiento de la gestión.</li> </ul>



#### 4.1.2 IDENTIFICACION DE LOS FACTORES POR PERFECTIVAS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maximizar el resultado neto de la empresa.</li><li>• Fomentar la liquidez.</li><li>• Aumentar los niveles de facturación de productos por tipos.</li><li>• Optimizar los costos y gastos.</li></ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar inteligencia de mercado mediante la captura y registro de las direcciones geográficas.</li><li>• Desarrollar la gestión y cobertura de los puntos de venta.</li><li>• Incrementar la distribución de nuevos clientes aumentando las órdenes de pedidos.</li><li>• Socializar los beneficios y promociones de los productos y servicios.</li></ul>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar el mejoramiento continuo en los procesos administrativos.</li><li>• Disponer de productos para la venta.</li><li>• Entregar productos y servicios de calidad.</li><li>• Ampliar la capacidad flexibilidad de la producción y distribución.</li></ul>
<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar lo conocimientos y motivación del personal.</li><li>• Generar cultura de comunicación y rendimiento de la gestión.</li></ul>



### 4.1.3 MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La función principal del Mapa Estratégico es **COMUNICAR** la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia. Muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. (Kaplan y Norton, 2004)

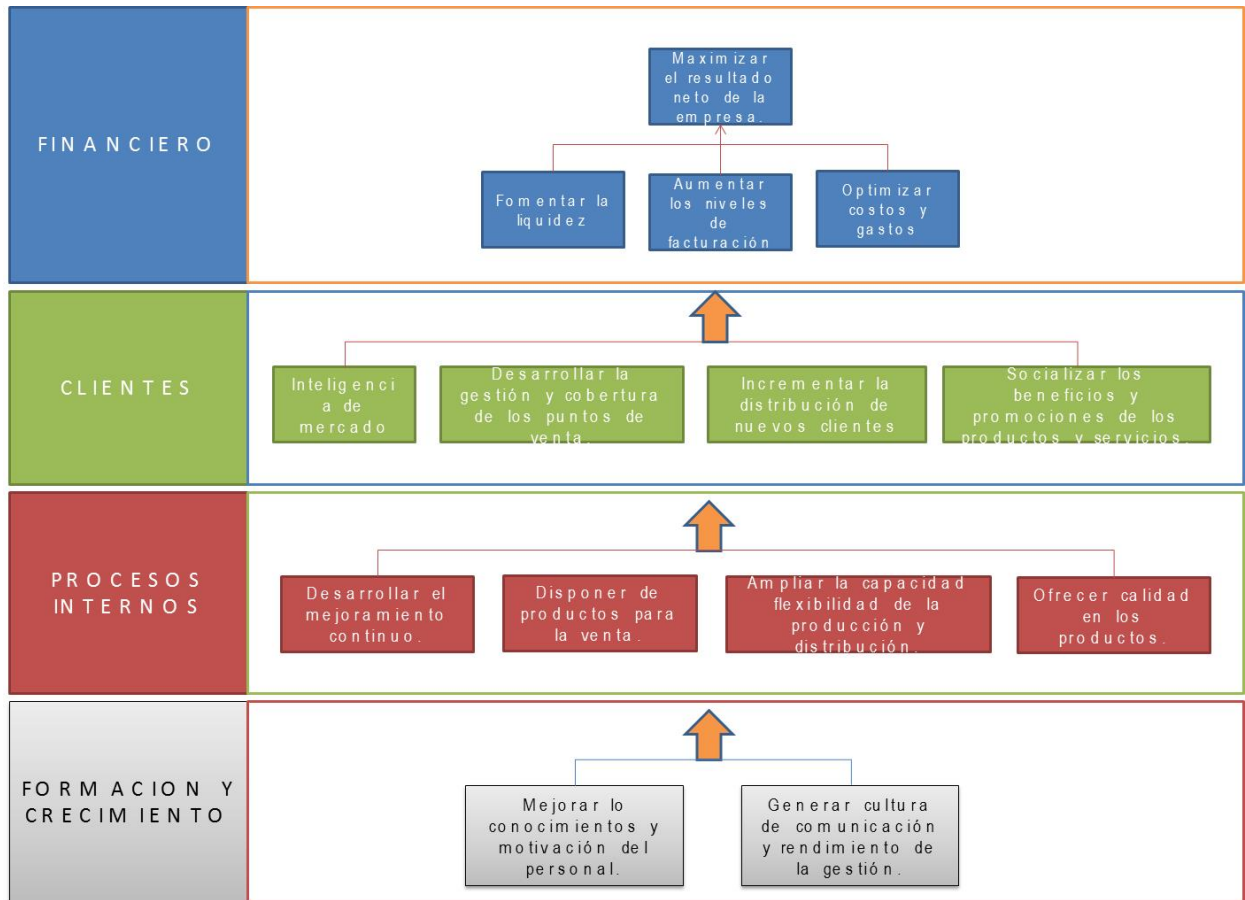
Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

La idea básica es comenzar mirando los objetivos de la perspectiva más alta como la financiera para identificar a donde se debe llegar, e ir recorriendo hacia abajo con las demás perspectivas para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información, las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas. (Fernando, Hernández López, 2014)



**GRAFICO 17: MAPA ESTRATÉGICO DE INDIAN MOTOS INMOT S.A.**



**Fuente:** (Kaplan y Norton, 2004)

**Elaborado por:** El autor

Como se acabó de mencionar el mapa estratégico nos guiara a través de una interfaz gráfica de como cumplir los objetivos señalados en cada una de las perspectivas, para alcanzar las metas propuestas hacia el cumplimiento de la visión empresarial, iniciando desde la perspectiva de formación y crecimiento que es donde se encuentran los principales retos de la empresa, que fueron indicados en el análisis situacional de la empresa como el de mejorar los conocimientos de los colaboradores y aumentar su motivación para alcanzar compromiso, responsabilidad y profesionalismo en las tareas encomendadas, desarrollando los mecanismos de comunicación entre cada uno de los departamentos e ir midiendo su gestión e interrelación.

Los resultados obtenidos ayudaran a manejar una cultura de mejora continua en cada área y/o departamento provocaran aumento en la calidad de los productos y servicios,



disponibilidad de motocicletas en el punto de venta y distribuidores con un stock de repuestos que sustente la demanda del mercado, un eficiente tiempo de producción bajo requerimientos comerciales con una flexible y ágil logística de distribución, permitirán ser más productivos en el desarrollo de los procesos.

Alcanzando internamente establecer procesos de calidad tanto administrativos como de productos se podrá transmitir esto a nuestros clientes, captando más mercado, nuevos canales de distribución, conociendo geográficamente donde se encuentran concentrados nuestros productos, estableciendo una cobertura y presencia fuerte a nivel nacional para que conozcan la marca y los beneficios y prestaciones que esta ofrece.

Finalmente maximizando la participación de venta de nuestros productos en el mercado repercutirá en un incremento en la facturación, aumentando la liquidez y al tener conocimiento pleno de nuestras operaciones y distribución optimicemos costos y gastos innecesarios para alcanzar un rendimiento favorable para los accionistas.

Identificada la estrategia, facilitara la elaboración de acciones, actividades y responsables de llevar a cabo lo plasmado en el mapa estratégico, de tal manera que pueda cumplirse con los objetivos generales y específicos señalados por los directivos hacia la consecución de la visión.

## 4.2 DEFINICION DE LOS INDICADORES POR OBJETIVOS DE FACTORES DE ÉXITO

### PERSPECTIVA: FINANCIERA

**OBJETIVO:** Maximizar el resultado neto de la empresa.

<b>INDICADOR:</b> <i>Resultado del Ejercicio.</i> - Resultado mensual en dólares obtenido de la ejecución de la actividad de la empresa.	
FÓRMULA	Ingresos - Costos – Gastos
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Gerente Financiero



FUENTE	La información será extraída desde los estados financieros de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=\$95.000	\$100.000	>=105.000

**INDICADOR:** *Rentabilidad sobre ventas.*- Resultado mensual en porcentaje para medir la rentabilidad con respecto a las ventas que genera.

FÓRMULA	Utilidades / Ventas x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Financiero		
FUENTE	La información será extraída desde los estados financieros de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=10%	12%	>=14%

**OBJETIVO:** Fomentar la liquidez.

**INDICADOR:** *Rotación de Cartera.*- Resultado trimestral en valor que nos indica el tiempo en el que tarda en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes.

FÓRMULA	Cuentas por cobrar x 90 / Ventas a Crédito		
FRECUENCIA	Trimestral		
RESPONSABLE	Gerente Financiero		
FUENTE	La información será extraída desde los estados financieros de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=80	90	>=115



<b>INDICADOR: Prueba Acida.-</b> Resultado mensual en valor que nos indica si la empresa tendría que vender sus inventarios para cubrir sus obligaciones.			
FÓRMULA	$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Financiero		
FUENTE	La información será extraída desde los estados financieros de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Límite Superior</i>
	$\leq 1\%$	$\%2$	$\geq 3\%$

**OBJETIVO:** Aumentar los niveles de facturación.

<b>INDICADOR: Cumplimiento de Presupuesto ventas.-</b> Resultado mensual en porcentaje de las ventas provenientes por la actividad de la empresa, fuera de garantías y autoconsumo vs el presupuesto.			
FÓRMULA	$\text{Ventas mensuales} / \text{Valor Presupuestado} \times 100$		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Comercial		
FUENTE	La información será extraída desde los estados financieros de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Límite Superior</i>
	$\leq 75\%$	$85\%$	$\geq 95\%$

<b>INDICADOR: Facturación.-</b> Resultado mensual en porcentaje que nos indica el cumplimiento del departamento de facturación.	
FÓRMULA	$\text{Volumen Facturado} / \text{Volumen producido} \times 100$
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Gerente Comercial
FUENTE	La información será extraída desde los estados financieros de la





	empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=75%	85%	>=95%

**OBJETIVO:** Optimizar Costos y Gastos.

**INDICADOR:** *Cumplimiento de Presupuesto gastos.*- Resultado mensual en porcentaje del gasto ejecutado vs el presupuesto asignado a la empresa.

FÓRMULA	Gasto Real / Gasto Presupuestado x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Financiero		
FUENTE	La información será extraída desde los estados financieros de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=80%	95%	>=110%

**INDICADOR:** *Gastos de Fabricación en Producción.*- Resultado mensual en porcentaje del cumplimiento de la producción en relación a los materiales y mano de obra indirectos.

FÓRMULA	Gastos Fabricación / Distribución Producción		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Financiero, Gerente de Producción.		
FUENTE	La información será extraída desde los estados financieros de la empresa e informes de producción.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=3%	5%	>=8%

**PERSPECTIVA: CLIENTE****OBJETIVO:** Inteligencia de mercado.

<b>INDICADOR:</b> <i>Participación de Mercado.</i> - Resultado mensual porcentaje de la participación de la empresa sobre el sector.			
FÓRMULA	Facturación mensual / Ventas Totales Sector x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Marketing		
FUENTE	La información será extraída desde los reportes de ventas y reporte de ventas en el sector.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=5%	8%	>=15%

**OBJETIVO:** Desarrollar la gestión y cobertura de los puntos de venta.

<b>INDICADOR:</b> <i>Cobertura física.</i> - Resultado mensual en porcentaje que nos indica el total de clientes que atienden nuestras puntos de venta vs el total de clientes que pueden venderlo.			
FÓRMULA	Clientes atendidos / clientes potenciales x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Marketing		
FUENTE	La información será extraída del reporte de bitácora de clientes atendidos contra los clientes estimados por atender		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=50%	60%	>=70%



**OBJETIVO:** Incrementar la distribución de nuevos clientes.

<b>INDICADOR:</b> <i>Nuevos clientes</i> .- Resultado mensual en porcentaje de la incorporación de nuevos clientes a la empresa			
FÓRMULA	Clientes nuevos / Clientes totales x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Marketing		
FUENTE	La información será extraída desde de la facturación a nuevos clientes.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=3%	10%	>=20%

**OBJETIVO:** Socializar los beneficios y promociones de los productos y servicios.

<b>INDICADOR:</b> <i>Efectividad Visita</i> .- Resultado mensual en porcentaje de visitas de los vendedores a los clientes.			
FÓRMULA	Clientes visitados / Clientes programados x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Comercial		
FUENTE	La información será extraída del reporte de vendedores.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=80%	90%	>=95%

<b>INDICADOR:</b> <i>Top of mind</i> .- Resultado mensual en porcentaje del recordatorio de la marca.	
FÓRMULA	Numero de menciones de la marca / Total de entrevistados x 100
FRECUENCIA	Trimestral
RESPONSABLE	Gerente Marketing
FUENTE	La información será extraída del análisis de entrevistas



META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=60%	70%	>=80%

## PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS

**OBJETIVO:** Desarrollar el mejoramiento continuo.

<b>INDICADOR:</b> <i>Productividad.</i> - Resultado mensual en porcentaje de los procesos identificados en la empresa			
FÓRMULA	Procesos controlados / Procesos identificados x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Administrativo		
FUENTE	La información será extraída desde manual de procedimientos y control interno.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=60%	75%	>=95%

**OBJETIVO:** Disponer de productos para la venta.

<b>INDICADOR:</b> <i>Disponibilidad de inventario.</i> - Resultado mensual en porcentaje de los pedidos realizados vs a los pedidos ejecutados.			
FÓRMULA	Productos vendidos / productos pedidos x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Comercial		
FUENTE	La información será extraída desde los pedidos ingresados a la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=80%	90%	>=100%



<b>INDICADOR: Rotación de inventario.-</b> Resultado mensual en unidades que indica cuantas veces el inventario se agotó en un periodo de tiempo.			
FÓRMULA	Costo promedio productos vigentes / Costo de inventario vendido		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Administrador inventario		
FUENTE	La información será extraída desde los reportes de inventarios de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=2	4	>=6

**OBJETIVO:** Ampliar la capacidad de la producción y distribución.

<b>INDICADOR: Ejecución productiva.-</b> Resultado mensual en porcentaje de la producción estimada en la empresa.			
FÓRMULA	Producción real / Producción estimada x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente Producción		
FUENTE	La información será extraída informes de producciones realizadas por líneas.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=85%	90%	>=95%

<b>INDICADOR: Tiempo entrega.-</b> Resultado mensual en unidad de los tiempos promedio de entrega de los pedidos.	
FÓRMULA	Sumatoria tiempos de entrega / Numero de pedidos
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Logística
FUENTE	La información será extraída desde las bitácoras de seguimiento de pedidos de clientes.



META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=2	4	>=6

**OBJETIVO:** Ofrecer calidad en los productos y servicios.

**INDICADOR:** *Garantías.*- Resultado mensual en porcentaje de las garantías entregadas por la empresa.

FÓRMULA	Solicitud de Garantías receptadas / Garantías despachadas x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente de Post Venta		
FUENTE	La información será extraída desde las bitácora de recepción de garantías de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=70%	80%	>=90%

**INDICADOR:** *Manejo de quejas.*- Resultado mensual en unidades del número de quejas receptadas en la empresa.

FÓRMULA	Recepción de quejas		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Gerente de Postventa		
FUENTE	La información será extraída desde la bitácora de seguimiento de quejas de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=5	20	>=40

**PERSPECTIVA: FORMACION Y CRECIMIENTO****OBJETIVO:** Mejorar lo conocimientos y motivación del personal.

<b>INDICADOR:</b> <i>Cumplimiento de programa de capacitación.</i> - Resultado mensual en porcentaje del capacitaciones al personal de la empresa.			
FÓRMULA	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones programadas x 100		
FRECUENCIA	Mensual		
RESPONSABLE	Recursos Humanos		
FUENTE	La información será extraída desde los programas de capacitaciones de RRHH.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=50%	70%	>=90%

<b>INDICADOR:</b> <i>Grado de motivación.</i> - Resultado semestral en tipo del nivel de motivación del personal en sus labores dentro de la empresa.			
FÓRMULA	Encuestas y entrevistas del personal		
FRECUENCIA	Semestral		
RESPONSABLE	Recursos Humanos		
FUENTE	La información será extraída de entrevistas y test con el personal de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	Regular	Bueno	Excelente

**OBJETIVO:** Generar cultura de comunicación y rendimiento de la gestión.

<b>INDICADOR:</b> <i>Cumplimiento de cronogramas de proyectos.</i> - Resultado mensual en porcentaje de la duración de los proyectos de la empresa.	
FÓRMULA	Duración real de los proyectos / Duración planificada x 100
FRECUENCIA	Mensual



RESPONSABLE	Gerente Administrativo		
FUENTE	La información será extraída desde los cronogramas de proyectos de la empresa.		
META	<i>Límite Inferior</i>	<i>Promedio</i>	<i>Limite Superior</i>
	<=70%	80%	>=90%

### 4.3 MEDIDAS DE ACTUACION Y PROPUESTA DE VALOR DEL CMI

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

#### **OBJETIVO: Maximizar el resultado neto de la empresa.**

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Monitorear los resultados por unidades de negocio.
- Verificación y cumplimiento de presupuestos de ventas y gastos.
- Ofrecer incentivos empresariales por cumplimientos de metas.
- Mantenimiento de la Marca con servicios a tiempo.
- Control de costos fijos y de inventarios.

#### **Indicador: Resultado del Ejercicio**

El resultado del ejercicio nos permitirá verificar si la empresa está obteniendo resultados financieros acordes a lo que los accionistas esperan en sus inversiones, actualmente el resultado promedio mensual de la empresa se encuentra en \$100.000 con variaciones en más menos 5%.

Se entiende que este valor no podrá reducirse más de este porcentaje, dándonos como piso de 95.000 que diríamos que nos encontramos en un valor aceptable y bajo este valor será deficiente.

#### **Indicador: Rentabilidad sobre venta**

La rentabilidad nos indicara el grado de retorno de la inversión de los accionistas y los resultados obtenidos por la gestión en operativa en las ventas, actualmente la rentabilidad de las ventas se encuentran entre el 10% y 15%.





Una rentabilidad bajo el 10% será deficiente, y si se encaja sobre 10% - 13% aceptable y si supera el 13% del rango será muy bueno.

### **OBJETIVO: Fomentar la liquidez.**

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Establecer políticas de crédito correctas para cada uno de sus segmentos de clientes.
- Capacitar y fortalecer el departamento de cobranzas.
- Fijar opciones de descuento según la forma de pago, ejemplo pronto pago.
- Mantener un control efectivo de las inversiones y los préstamos a largo plazo.
- Tener un plan de contingencia para mitigar riesgos por vencimientos o incobrables.
- Respaldar cupos de crédito con garantías reales bajo un manual de solicitud y asignaciones de crédito.
- Establecer políticas de compra bajo modalidad de multi-propuestas de proveedores cuyo cumplimiento de entrega y políticas de pago sean por abonos mensuales.

### **Indicador: Rotación de la cartera**

La rotación de la cartera nos permite apreciar el tiempo en que tarda la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes, que para nuestro tipo de negocio manejamos el 90% con venta a crédito sobre nuestros distribuidores siendo de suma importancia el crédito que otorgamos por la liquidez que necesita la empresa para realizar las compras al proveedor en la cual maneja compra de contado.

El valor actual que la empresa maneja es 100 días dividido en 3 pagos y el rango mínimo que estableceríamos sería de 90, que sería el promedio general que se otorga a los clientes.

### **Indicador: Prueba Acida**

La prueba acida manifiesta la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones financieras, deudas o pasivos al corto plazo pero restando el valor de los



inventarios, es decir cuánto dinero tendríamos para cumplir sin despojarnos de nuestras mercancías.

El valor actual que la empresa maneja es 1.4 y el rango mínimo que estableceríamos sería de 1.5, que indicaría por cada dólar que debo tengo 1.5 para pagarlos.

### **OBJETIVO: Aumentar los niveles de facturación de productos por tipos.**

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Estudio de mercado de precios de competencia de motos.
- Levantamiento de precios y costos de repuestos y servicios.
- Política de actualización de precios y costos a todos los comerciales.
- Entrenamiento a la fuerza de ventas.
- Desarrollo de promociones al inicio de cada mes.
- Apertura de servicios de talleres propios en las diferentes zonas del país.
- Coordinación con mercadeo para definir estrategias de publicidad.
- Desarrollar más el servicio post venta.

### **Indicador: *Cumplimiento de Presupuesto ventas***

El cumplimiento del presupuesto es un indicador que nos permite reaccionar a tiempo ante cualquier desfase que se vaya evidenciando en el transcurso del mes y año, para generar estrategias ya sean de precios, promoción o publicidad para el cumplimiento de los objetivos y los flujos de efectivo tentativos.

El valor actual de cumplimiento del presupuesto es de 70%, siendo el rango de porcentaje aceptable entre el 80% - 90%, para tal debemos ver actualmente las causa y efectos del valor presentado para tomar los correctivos necesarios.

### **Indicador: *Facturación***

La facturación nos indicara el cumplimiento del departamento de facturación y comercialización en base a la demanda dada, el volumen de producción para poder comercializar las motocicletas y/o repuestos según los pedidos realizados por los clientes.



El indicador actual está dado por un porcentaje del 75%, siendo el rango aceptable entre el 80% - 90%, estamos en un rango no tan bajo pero se deberá tomar correctivos para ir alcanzando la meta.

**OBJETIVO: Optimizar los costos y gastos.**

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Desarrollar presupuestos de gastos por departamentos
- Establecer un proceso de difusión del gasto real vs el gasto proyectado.
- Definir herramientas y formatos para control de gasto.
- Implementación del control de gasto por departamentos.
- Reducir tiempos improductivos en mano de obra.
- Reducir la tasa de errores en los lotes de producción.
- Política de aprobación del gasto por auditoría y departamento financiero.
- Desarrollar eficiencia en el proceso de ensamblaje de motos.
- Colocar controles de calidad en el producto terminado.
- Contar con información de los estados financieros y costos de producción.

**Indicador: *Cumplimiento de Presupuesto gastos***

El cumplimiento del presupuesto de gasto nos dará un indicador para el control a tiempo de las desviaciones e incrementos descontrolados de rubros que no fueron proyectados para el ejercicio, así como también en la afectación de obligaciones a pagar por la parte financiera.

Actualmente no se dispone de este indicador y no se tiene información del mismo, por lo que prima su implementación, siendo el parámetro de medición entre un más menos 10% de porcentaje de variación sin una justificación adecuada sobre el 95% de cumplimiento.

**Indicador: *Gastos de Fabricación en Producción***

Los gastos de fabricación en producción indicarán si estamos ocupando de manera los recursos tanto humanos como materiales en el proceso productivo, y si la planta está cumpliendo con los requerimientos de costos con la empresa.



La producción de motos esta con un 100% de cumplimiento, ya que las ventas actuales cubren la línea de producción diaria de motos de 32 unidades, por lo tanto debemos analizar si este cumplimiento es óptimo dando como una métrica mínima del 5% de gastos de fabricación como participación total del costo de producción y el promedio será de alrededor de 8%.

## PERSPECTIVA CLIENTE

**OBJETIVO:** Inteligencia de mercado.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Definir el planeamiento estratégico de marketing de la empresa.
- Conocer claramente la situación actual de la empresa.
- Identificar los factores claves el negocio que se maneja.
- Recopilación de información clara de la competencia y sus acciones.
- Conocimiento de las características y preferencias del consumidor.
- Manejar herramientas de modelamiento de información para análisis de datos, métricas.
- Establecer planes de mejoramiento continuo para mejoramiento de desempeño orientadas a los clientes.

### **Indicador:** *Participación de Mercado*

La participación de mercado nos indicara como nuestra marca esta tiene el grado de participación en el mercado del total de ventas, identificándonos cual competidor nuestro está sobre nosotros y cómo podemos alcanzarlo y también mirar los que están cerca para tomar los correctivos necesarios y mantenerlos por debajo nuestro.

El porcentaje de participación nuestro a la fecha es del 30% sobre el total de las ventas, que es un indicador aceptable, pero el objetivo sería bordear el 40% para llegar a ser los numero uno como marca nuestra visión empresarial.

**OBJETIVO:** Desarrollar la gestión y cobertura de los puntos de venta.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Realizar manuales de procedimientos en el área administrativa.



- Selección del personal acorde a las disipaciones del RRHH.
- Capacitaciones al personal en atención de clientes.
- Mejorar la imagen del personal y los locales.
- Dotar de todo el portafolio de productos en los puntos de venta.
- Determinar una zonificación adecuada a una participación baja de mercado.
- Establecer estrategias de publicidad para promoción y socialización de los puntos de venta y su oferta de productos.
- Manejar tiempos de respuesta mínimos en accesos y entrega de productos a los consumidores.

### **Indicador: Cobertura física**

El indicador de cobertura física nos indica el porcentaje de clientes atendidos del total de clientes que adquieren productos similares a los nuestros en los puntos de venta, es importante ya que estaremos ubicados en los principales zonas de ventas de motocicletas.

El número actual de puntos de venta se dispone es de 14 locales a nivel nacional ubicados principalmente en la costa y oriente ecuatoriano manteniendo una cobertura en estos puntos del 30%, pero existen zonas como la zona central de pichincha, Ambato, Riobamba que prácticamente no tenemos cobertura. En promedio la cobertura total deberá tener como mínimo el 30% y un valor medio aceptable deberá estar marcado por un 40%, sobre este será considera muy bueno.

**OBJETIVO:** Incrementar la distribución de nuevos clientes.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Zonificar correctamente a los clientes.
- Segmentar a los clientes por tipos, dependiente del monto de venta en unidades vendidas.
- Utilizar herramientas de Geo Localización para ubicaciones exactas de clientes.
- Tomas de pedidos de clientes en línea.
- Estudiar a los clientes en sus garantías y capacidades de pago.



- Coordinar con el departamento de marketing para publicidad de clientes grandes y que represente mayormente la marca.
- Generar cobertura en talleres para respaldo de post venta.
- Selección de vendedores.
- Capacitación a la fuerza de ventas
- Políticas claras de bonificación por cumplimiento de metas de ventas, captación de clientes, cobros efectivos.
- Generar promociones aprobadas por la Gerencia Comercial.
- Conocimiento de la red de nuestros clientes y de los clientes potenciales.

**Indicador: *Nuevos Clientes***

El indicador de nuevos clientes nos podrá mostrar si estamos captando más clientes ya sean estos distribuidores, MFS, fanales que mejorara nuestra cuota del mercado y el acceso de nuestros productos a los clientes.

A la fecha el porcentaje de crecimiento de nuevos clientes es 0.4% mensual que es muy bajo, lo que está repercutiendo en nuestras ventas ya que no estamos accediendo a todas las zonas, el rango menor deberá estar en 4% mensual.

**OBJETIVO:** Socializar los beneficios y promociones de los productos y servicios.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Aprobación de un presupuesto de Marketing.
- Realizar campañas publicitarias programadas.
- Mejorar la calidad de servicio post venta.
- Conocer todas las virtudes de los productos.
- Saber las estrategias que está ejecutando la competencia.
- Tener disponibilidad de reacción.
- Manejo efectivo de redes sociales.
- Manejo de un portal web amigable y comunicativo.
- El Gerente de Marketing deberá saber cuándo y dónde con exactitud debe aplicar y dar a conocer la marca por los diferentes medios de difusión o presenciales.



- Generar retro-alimentación con los clientes, que exista doble canal de comunicación.
- Apoyo y coordinación con lineamientos y recomendaciones de BAJAJ en la India sobre el manejo de la marca.

**Indicador: *Efectividad Visita***

El indicador de efectividad de visita nos indicara si nuestros vendedores están cumpliendo con todas las visitas programadas a los clientes, en estas visitas los mismos deberán comunicar, ratificar y fortalecer todas las acciones que la marca está realizando y las novedades de los productos, motos, repuestos, accesorios, talleres para que puedan ser retransmitidos a los clientes que ellos manejen que no están al alcance de la empresa.

El cumplimiento se encuentra en un 70% de efectividad, ya que los vendedores no están comunicando correctamente los beneficios de la marca, porque desconocen o no fueron capacitados para realizarlo, este indicador deberá estar en un rango de 85% - 95% para tener un valor aceptable.

**Indicador: *Top of mind***

El indicador top of mind nos indica en que porcentaje de la mente de los consumidores se encuentra nuestra marca BAJAJ y determinar si estamos aplicando correctamente las campañas publicitarias, conocimiento y acceso a las misma.

Actualmente este indicador se encuentra en un 40% que nos da un parámetro bajo, ya que el rango que la empresa requiera esta entre un 60% - 80% para corroborar que disponemos tanto de cobertura como conocimiento de la marca.

**PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

**OBJETIVO:** Desarrollar el mejoramiento continuo.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez



actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos

### **Indicador: *Productividad***

El indicador de productividad nos indica en que porcentaje la empresa tiene controlados sus procesos tanto internos como externos, si tiene definidos las tareas y actividades necesarias para un monitoreo y administración eficiente.

Actualmente este indicador se encuentra en un 30% que nos da un parámetro muy bajo por la falta de control, ya que el rango que la empresa requiere esta entre un 80% - 95% para determinar que tenemos controlados la mayor parte de los procesos.

**OBJETIVO:** Disponer de productos para la venta.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Realizar un análisis de productos sensibles.
- Calificación del inventario por tipo de rotación.
- Asignaciones de buffer a los inventarios.
- Disponer de una trazabilidad de los productos en tiempos y proveedores.
- Coordinación con el departamento comercial para proyecciones de ventas.
- Coordinación con el departamento de compras para reposición de inventario.





- Coordinación con el departamento financiero para disponibilidad y cupos de compra.
- Asignación correcta del inventario en los puntos de venta y los distribuidores.
- Control de stocks mínimos y máximos.
- Control de los costos de los productos, almacenamiento y bodegaje.
- Manejo de herramientas informáticas para análisis de información,

**Indicador: Disponibilidad de inventario**

El indicador de disponibilidad de inventario nos indica en que porcentaje la empresa tiene tanto en el punto de venta de las sucursales, como en los canales de distribución de nuestros clientes, el inventario para la venta ya sean estos motos, repuestos y accesorios

Actualmente este indicador se encuentra en un 70% que nos da un parámetro bajo por la falta de disponibilidad de repuestos en el mercado, ya que en motos poseemos un buen nivel pero por un sobre stock que se maneja, el nivel aceptado será entre un 90%-100% porque debemos cumplir con los presupuestos de ventas, con el producto en el mercado.

**Indicador: Rotación de inventario**

El indicador de rotación de inventario nos indica el valor en que la empresa ha renovado su inventario en un periodo determinado de tiempo que por lo general es anual, este podrá medirse y analizarse por ventas anticipadas, promociones generadas, descuentos.

Actualmente este indicador se encuentra en el caso de motos en 12, porque los modelos prácticamente están rotando mensualmente, pero en el caso de repuestos el valor es de 3 por la falta de análisis en la reposición, este indicador es bajo debido a que no se dispone del repuesto, mas no ha que lo tenemos en inventario por mucho tiempo, el análisis deberá ser generado por tipos de productos y deberá estar con un valor mayor igual a 6 en el año en los puntos de venta y canales de clientes.

**OBJETIVO:** Ampliar la capacidad de la producción y distribución.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Ampliar la capacidad instalada de la planta de producción.
- Establecer normas y controles de calidad en la planta de producción.



- Establecer planes de capacitación para el personal que integra el ensamblaje de los productos.
- Implementar sistemas de calidad ISO 9001.
- Programar y planificar la producción semanal y mensual.
- Recabar las direcciones exactas de entregas y despachos de los clientes.
- Manejar disponibilidad efectiva de carros para despachos de productos.
- Control de la trazabilidad e los pedidos de los clientes hasta la entrega de la mercadería.
- Ingreso de los pedidos de clientes en tiempo real, para programar producción, planificación de despachos.

**Indicador: *Ejecución productiva***

El indicador de ejecución productiva nos indica en que porcentaje la planta de producción está cumpliendo con los programas y la planificación de la producción de las motocicletas.

Actualmente este indicador se encuentra en un 95% que nos da un parámetro muy bueno bajo la demanda entregada por el departamento comercial, el rango debería controlarse entre un 90% - 95% para garantizar la disponibilidad del producto terminado.

**Indicador: *Tiempo entrega***

El indicador de tiempos de entrega nos indica el promedio en tiempo desde la toma de los pedidos de los clientes hasta que el producto llega a sus instalaciones para la venta, tanto en los puntos de venta, como en los canales de venta y distribución.

El indicador se encuentra en un promedio de 6 días, que no es un valor aceptable, debido a la falta de planificación en la cadena de suministros de la empresa, la logística tiene deficiencias, se deberá manejar un promedio de menor igual a 4 días para garantizar que el producto este a tiempo para la venta y satisfacer a nuestros clientes.

**OBJETIVO:** Ofrecer calidad en los productos y servicios.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:



- Las operaciones y acciones realizadas deberán estar orientadas al cliente tanto interno como externo.
- Todas las actividades y proyectos deberán estar supervisados y aprobados por responsables de seguimiento.
- Manejar bitácoras de atención a clientes.
- Recepción y administración de problemas reportados por los clientes.
- Control de tiempos de respuesta.
- Validación y cumplimiento de las garantías en el menor tiempo.
- Capacitación a los talleres propios BAJAJ y de terceros.
- Capacitación en atención y servicio al cliente.
- Establecer procesos de pruebas y control de calidad en cada sección del ensamblaje de las motocicletas.
- Todas las personas que laboran en la empresa son responsables de la calidad y de su control.
- Establecer mecanismos de documentación de productos no conformes y su problema.

**Indicador: *Garantías***

El indicador de garantías nos indica el porcentaje de garantías por motos y repuestos que llegan a la empresa y las mismas son procesadas y despachadas en un tiempo determinado de tiempo, que para la empresa se maneja mensual. Esto ira muy de la mano con la disponibilidad del inventario que se maneje.

El indicador se encuentra en un promedio de 70%, ya que las garantías no se están cumpliendo efectivamente por la falta de repuestos, el valor manejado será del 75%-85%. Este indicador a su vez nos brindara información para reportar las novedades al proveedor BAJAJ que nos permitan identificar donde se encuentran los problemas en funcionamiento y partes.

**Indicador: *Manejo de quejas***

El indicador de manejo de quejas es un valor reportado mensualmente que deberá ser tomado muy en cuenta por el departamento de Post Venta, estableciendo las acciones



necesarias para controlarlas y mitigarlas para un mejor manejo de la marca. A su vez deberán ser atendidas en tiempos de respuesta cortos.

El indicador se encuentra sin un valor claro, pero se estima que lleguen por los diferentes medios, unas 40 quejas de diferentes factores, el valor administrable será menor igual a 20 quejas.

## **PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO**

**OBJETIVO:** Mejorar los conocimientos y motivación del personal.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Establecer un plan de capacitación del personal tanto interno (jefaturas o responsables de áreas) como externo en la empresa (entidades certificadas).
- Definir un presupuesto anual de capacitación.
- Realizar manuales de funciones y responsabilidades del cargo.
- Desarrollar procesos de selección del personal.
- Mejorar la metodología de inducción al nuevo personal.
- Generar habilidades, actitudes y conductas de los empleados para maximizar el rendimiento en las áreas del trabajo.
- Definición de políticas claras en manejo de comisiones y bonificaciones en ventas y recuperación de cartera.
- Establecer un programa de revisión y aumento salarial en base a cumplimiento de objetivos, metas, tiempo en la empresa, niveles de estudios.
- Disponer normas y reglamentos de seguridad laboral.
- Entregar uniformes de trabajo.
- Definir metodología de reconocimiento a los empleados y promociones cargos.

### **Indicador: *Cumplimiento de programa de capacitación***

El indicador de cumplimiento de programa de capacitación nos indicara el porcentaje en que las capacitaciones programadas se están desarrollando acorde al programa diseñado para desarrollar habilidades y compromisos en el personal mejorando sus conocimientos y por ende el rendimiento de sus actividades.



El indicador actualmente se encuentra en un 33% porque no se maneja un programa de capacitación, siendo una de las debilidades más fuertes, cuando este programa sea establecido el valor del cumplimiento deberá oscilar entre un 65% al 75% ya que ira de la mano con los objetivos de la empresa en tema de desarrollo empresarial.

**Indicador:** *Grado de motivación*

El indicador del grado de motivación será un valor que dará como resultado de un estudio realizado por el departamento de RRHH que tendrá que aplicar encuestas y valoraciones a cada trabajador y entre trabajadores, a su vez podrían aplicarse técnicas visuales y perceptibles para corroborar este resultado.

El indicador por percepción actualmente en la empresa se estima que regular, por la falta de apertura y comunicación interna, los valores que se deberán manejar y serán aceptables se deberán ser buenos y excelentes para generar un compromiso y mejor desempeño en el trabajo.

**OBJETIVO:** Generar cultura de comunicación y rendimiento de la gestión.

Para el cumplimiento de este objetivo se deberá:

- Establecer sistemas de comunicación formal e informal en la empresa.
- Compromiso por la administración para mejorar comunicación entre departamentos.
- Que la información sea relevante y oportuna para toda la empresa, que sean de utilidad e interés.
- La información sea valiosa, preciada, sustanciosa y sustancial.
- Que el manejo de la información sea bidireccional de arriba –abajo y de abajo a arriba manejando la mayor participación de los involucrados.
- Mejorar la actitud de los empleados, evitando los murmulos y subjetividades de la información.
- Desarrollar sistemas de evaluación al personal mediante informes e indicadores.
- Que los reportes entregados sean objetivos, claros y científicos.
- Generar un estándar y periodicidad de informes para tomar los correctivos necesarios y acciones correctivas.

**Indicador: *Cumplimiento de cronogramas de proyectos***

El indicador de cumplimiento de cronogramas de proyectos nos el porcentaje de cumplimiento en los tiempos de duración entre lo planificado contra el real ejecutado en cada una de las actividades establecidos, este indicador es muy importante ya que nos permitirá controlar los avances y desviaciones dadas en los proyectos dados a nivel de jefaturas y gerenciales que irán alineados con la planificación anual y el plan estratégico de la organización.

Actualmente no se tiene información de este indicador ya que no se maneja las actividades, tareas y acciones a través de proyectos, una vez generalizada esta metodología de trabajo el porcentaje de cumplimiento deberá estar entre 80% al 95 % para ir alcanzando los objetivos generales y alcanzar la visión empresarial.

**4.4 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para el diseño del cuadro de mando integral se obtuvieron los objetivos del análisis FODA, análisis estructural y juego de actores, los cuales fueron divididos por perspectivas, de los cuales se desarrollaron los indicadores estratégicos más importantes detallados en el punto 4.2 para la elaboración del Balanced Scorecard.

Con la finalidad de contar con información necesaria para la construcción del cuadro de mando Integral, se seleccionaron y analizaron todas las variables y datos indispensables para la creación del mismo, entre los cuales tenemos; objetivo, indicador, formula, limites, frecuencia y responsable. Con este análisis se establece el cuadro de mando que permitirá llevar un control constante y útil para el correcto funcionamiento de la empresa, a continuación se presenta el diseño para Indian Motos.



Tabla 17: Cuadro de Mando Integral

	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	L. INF.	PROM.	L.SUP.	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Maximizar el resultado neto de la empresa	<i>Resultado del Ejercicio</i>	Ingresos - Costos – Gastos	\$95.000	\$150.000	\$200.000	Mensual	Gerente Financiero
		<i>Rentabilidad sobre ventas</i>	Utilidades / Ventas x 100	10%	12%	14%	Mensual	Gerente Financiero
	Fomentar la liquidez	<i>Rotación de Cartera</i>	Cuentas por cobrar x 90 / Ventas a Crédito	80	90	115	Trimestral	Gerente Financiero
		<i>Prueba Acida</i>	(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente	1.5%	3%	4%	Mensual	Gerente Financiero
	Aumentar los niveles de facturación	<i>Cumplimiento de Presupuesto ventas</i>	Ventas mensuales / Valor Presupuestado x 100	75%	85%	95%	Mensual	Gerente Comercial
		<i>Facturación</i>	Volumen Facturado / Volumen producido x 100	75%	85%	95%	Mensual	Gerente Comercial
	Optimizar Costos y Gastos	<i>Cumplimiento de Presupuesto gastos</i>	Gasto Real / Gasto Presupuestado x 100	80%	90%	110%	Mensual	Gerente Financiero
		<i>Gastos de fábrica de producción</i>	Gastos fabrica /Distribución de producción	3%	5%	8%	Mensual	Gerente de Producción
PROCESOS CLIENTES	Inteligencia de mercado	<i>Participación de Mercado</i>	Facturación mensual / Ventas Totales Sector x 100	5%	8%	15%	Mensual	Gerente Marketing
	Desarrollar la gestión y cobertura de los puntos de venta	<i>Cobertura física</i>	Clientes atendidos / clientes potenciales x 100	50%	60%	70%	Mensual	Gerente Marketing
	Incrementar la distribución de nuevos clientes	<i>Nuevos clientes</i>	Clientes nuevos / Clientes totales x 100	5%	10%	20%	Mensual	Gerente Marketing
	Socializar los beneficios y promociones de los productos y servicios	<i>Efectividad Visita</i>	Clientes visitados / Clientes programados x 100	80%	90%	95%	Mensual	Gerente Ventas
		<i>Top of mind</i>	Numero de menciones de la marca / Total de entrevistados x 100	60%	70%	80%	Trimestral	Gerente Marketing



PROCESOS INTERNOS	Desarrollar el mejoramiento continuo	<i>Productividad</i>	Procesos controlados / Procesos identificados x 100	60%	75%	95%	Mensual	Gerente Administrativo
	Disponer de productos para la venta	<i>Disponibilidad de inventario</i>	Productos vendidos / productos pedidos x 100	75%	85%	95%	Mensual	Gerente Comercial
		<i>Rotación de inventario</i>	Costo promedio productos vigentes / Costo de inventario vendido	2	4	6	Mensual	Administrador Inventario
	Ampliar la capacidad de la producción y distribución	<i>Ejecución productiva</i>	Producción real / Producción estimada x 100	85%	90%	95%	Mensual	Gerente Producción
		<i>Tiempo entrega</i>	Sumatoria tiempos de entrega / Numero de pedidos	2	4	6	Mensual	Coordinador Logística
	Ofrecer calidad en los productos y servicios	<i>Garantías</i>	Solicitud de Garantías receptadas / Garantías despachadas x 100	70%	80%	90%	Mensual	Gerente de Post Venta
		<i>Manejo de quejas</i>	Recepción de quejas	5	20	40	Mensual	Gerente de Post Venta
PROCESOS APRENDIZAJE	Mejorar lo conocimientos y motivación del personal	<i>Cumplimiento de programa de capacitación</i>	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones programadas x 100	50%	70%	90%	Mensual	Recursos Humanos
		<i>Grado de motivación</i>	Encuestas y entrevistas del personal	Malo	Bueno	Excelente	Trimestral	Recursos Humanos
	Generar cultura de comunicación y rendimiento de la gestión	<i>Cumplimiento de cronogramas de proyectos</i>	Duración real de los proyectos / Duración planificada x 100	70%	80%	90%	Mensual	Gerente Administrativo

**Fuente:** El autor

**Elaborado por:** El autor





#### 4.4.1 CALIFICACION DE RESULTADOS

Una vez diseñando el Cuadro de Mando Integral procedemos a diseñar el sistema de calificación y alertas en función a las metas definidas para cada uno de los indicadores por las perspectivas, tanto en los límites inferiores, promedio, límite superior.

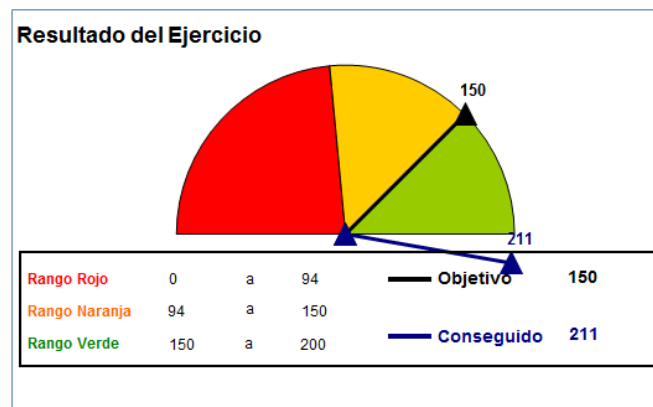
La importancia del sistema de alertas es la verificación por el nivel directivo que va a administrar el tablero de control las posibles desviaciones que ocurran en la estrategia empresarial, logrando tomar correctivos necesarios a tiempo, con la información disponible y de manera gráfica, a continuación colocaremos el formato que utilizaremos para el control.

Si el resultado del indicador se encuentra en:

BAJO EL LIMITE INFERIOR
ENTRE LIMITE INFERIOR Y EL LIMITE SUPERIOR
SOBRE EL LIMITE SUPERIOR

El modelo de visualización será:

GRAFICO 18: FORMATO DE CONTROL DE RESULTADOS



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

A continuación tenemos el resultado del análisis realizado para cuatro meses de información y el modelo de control en el ANEXO VI (Formatos de control Resultados).



Tabla 18: Resultado de Indicadores por perspectivas

CONTROL DE INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVAS		MES			
FINANCIERO		MAR: 14	ABR: 14	MAY: 14	JUN: 14
Maximizar el resultado neto de la empresa	<i>Resultado del Ejercicio</i>	211,106.98	174,285.16	395,738.77	154,084.81
	<i>Rentabilidad sobre ventas</i>	17%	13%	19%	12%
Fomentar la liquidez	<i>Rotación de Cartera</i>	100	110		
	<i>Prueba Acida</i>	1%	1.4%	1.3%	1.4%
Aumentar los niveles de facturación	<i>Cumplimiento de Presupuesto ventas</i>	73%	70%	122%	67%
	<i>Motos</i>	73%	69%	121%	66%
	<i>Repuestos</i>	82%	97%	126%	78%
	<i>Facturación</i>	90%	81%	130%	80%
Optimizar Costos y Gastos	<i>Cumplimiento de Presupuesto gastos</i>	90%	111%	120%	114%
	<i>Gastos de Fabrica en producción</i>	4%	4%	4%	4%
CLIENTES		MAR: 14	ABR: 14	MAY: 14	JUN: 14
Inteligencia de mercado	<i>Participación de Mercado</i>	7%	6%	10%	6%
Desarrollar la gestión y cobertura de los puntos de venta	<i>Cobertura física</i>	43%	67%	64%	69%
	<i>Distribuidor</i>	29%	35%	50%	43%
	<i>Tiendas</i>	55%	90%	73%	87%
Incrementar la distribución de nuevos clientes	<i>Nuevos clientes</i>	1%	1%	1%	1%
Socializar los beneficios y promociones de los productos y servicios	<i>Efectividad Visita</i>	56%	70%	100%	80%
	<i>Top of mind</i>	70%	70%		
PROCESOS		MAR: 14	ABR: 14	MAY: 14	JUN: 14
Desarrollar el mejoramiento continuo	<i>Productividad</i>	25%	25%	25%	25%
Disponer de productos para la venta	<i>Disponibilidad de inventario</i>	76%	72%	83%	74%
	<i>Motos</i>	99%	93%	98%	92%
	<i>Repuestos</i>	75%	71%	83%	73%
	<i>Rotación de inventario</i>	3.31	4.48	3.49	7.92
	<i>Motos</i>	3.30	4.48	3.45	7.82
	<i>Repuestos</i>	3.55	4.53	4.01	9.52
Ampliar la capacidad de la producción y distribución	<i>Ejecución productiva</i>	99%	98%	95%	99%
	<i>Tiempo entrega</i>	5.00	5.71	7.05	5.88



Ofrecer calidad en los productos y servicios	<i>Garantías</i>	75%	71%	67%	92%
	<i>Manejo de quejas</i>	10.00	5.00	15.00	17.00
<b>APRENDIZAJE</b>		<b>MAR: 14</b>	<b>ABR: 14</b>	<b>MAY: 14</b>	<b>JUN: 14</b>
Mejorar lo conocimientos y motivación del personal	<i>Cumplimiento de programa de capacitación</i>	50%	0%	0%	33%
	<i>Grado de motivación</i>	Regular			
Generar cultura de comunicación y rendimiento de la gestión	<i>Cumplimiento de cronogramas de proyectos</i>	67%	63%	60%	79%

#### 4.5 ALINEAMIENTO ESTRATEGICO BALANCED SCORECARD

Una vez que se ha determinada la estrategia y esta se ha trasladado eficientemente hacia el Tablero de Comando para que ambas sean implementadas, es necesario eslabonar las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia la estrategia, proceso que se denomina Alineamiento Estratégico. A pesar de la gran importancia del termino para la administración moderna de los negocios, existe muy poco conocimiento de esta palabra, en la cual de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española alineación es: **“acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, etc.”**.

En esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia es muy importante el grado de comunicación que exista dentro de la organización, manejando documentación adecuada, trabajo en equipo, coordinación de procesos, mejoramiento continuo, conocimiento de sus actividades propias y relacionadas, planeación del trabajo, la misma que deberá ser en todos sus niveles controlados, monitoreados y evaluados para cumplir con la misión y visión de la empresa, los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño que fueron ya integradas hacia el Tablero de Comando de Indian Motos, que podrán hacer posible conocer cuando una acción no este alineada correctamente, para eliminarla o reajustarla. ( Prof. Alvaro Reinoso)

Para lograr un alineamiento estratégico integral, es necesario desarrollar cuatro etapas para conseguir esta vinculación de manera eficiente, pero en nuestro tema de estudio no llegaremos a desarrollar esto a profundidad, ya que el objetivo es diseñar un Tablero de Control a nivel de la Gerencia General, pero citaremos las etapas a ser tomadas en



cuenta cuando se implemente en todos los niveles de la organización, las mismas que son:

1. Enfoque Funcional
2. Alineamiento Horizontal
3. Alineamiento Vertical
4. Integración

### **Enfoque Funcional**

En esta etapa, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales son completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una misión y visión común. Aunque existen buenas intenciones de los empleados, el trabajo carece de una clara dirección, todas las decisiones de las áreas, departamentos, jefaturas y gerentes son en función de lograr sus metas personales, dando como resultado que el desempeño de una área perjudique la de otra o sub-optimize el potencial y la productividad de la empresa.

En Indian Motos cada departamento vela por sus objetivos propios, no existe sinergia entre las áreas, si bien existe una visión empresarial, no todos trabajan entre sí para conseguirla, esto es sustentado porque no se han desarrollado en la empresa un plan estratégico, planificaciones anuales de cada departamento, evaluación y control de los procesos, administración de la información, se trabaja en modo apaga fuegos, los cuales han dado muchos problemas en la administración de la empresa.

Es por ello que la empresa dentro de todas sus áreas funcionales deben estar alineadas con la visión y misión de la organización, para que comiencen a generar un trabajo cooperativo con la finalidad de sumar esfuerzos y maximizar la utilización de los recursos disponibles.

### **Alineamiento Horizontal**

Una vez que ya se definieron claramente una visión y misión, los objetivos estratégicos que fueron resultado del análisis de situación actual, la prospección estratégica y la generación de los temas estratégicos para todas las personas, las diferentes áreas, departamentos y procesos claves de la cadena de valor han sido sincronizados y



armonizados, es necesario comenzar a realizar el alineamiento, en la cual la empresa deberá comenzar a trabajar como un verdadero equipo o sistema integrado, principalmente a nivel alto. Cada uno deberá trabajar por las metas propias, comunes y de la organización en la dirección correcta, donde se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a aumentar el desempeño. ( Prof. Alvaro Reinoso)

Por ejemplo el departamento de producción deberá cumplir sus objetivos de producción en base a los requerimientos comerciales del mercado, es decir la empresa podría producir la meta mensual que son 704 motocicletas, pero si estas no son las que las jefaturas de cada una de las líneas de producto necesitan introducir al mercado, darán como resultado perdidas de ventas, menores ingresos, perdidas de recursos y mala imagen de la marca a nivel nacional. Un alineamiento correcto sería producir las 704 unidades partiendo del presupuesto mensual del área comercial, en modelos, colores y clientes para que inclusive el área logística pueda establecer y planificar sus rutas de despacho y requerimientos de transporte cumpliendo eficientemente con los tiempos de entrega.

### **Alineamiento Vertical**

Para esta etapa es necesario un alineamiento a todo nivel, se necesita eslabonar los objetivos y metas de los gerentes, jefes, supervisores y empleados a través de un proceso de “cascado” multinivel de la estrategia, denominado despliegue, por lo tanto se tendrá que desarrollar tableros de control para cada una de las áreas, y bajo ellas los departamentos que deberán sumar sus resultados a los objetivos y metas de toda la organización, como mencionamos anteriormente este trabajo fue diseñado el Tablero de Control a nivel Gerencial, desde este punto se analizará el desarrollo de los otros Tableros de Control para que se encuentren correctamente alineados, logrando identificar las desviaciones que afecten el desempeño y originen perdidas de recursos, entre las áreas sugeridas están:

- Financiero
- Comercial
- Producción
- Logística
- Inventarios



- Cartera
- Recursos Humanos
- Marketing
- Post Venta
- Sistemas Informáticos

### **Integración**

Finalmente en muchas de las empresas se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, un alineamiento externo, este se da cuando se vinculan a la estrategia de la organización a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores claves de la cadena de suministro, vinculando sus objetivos, metas y recursos con los de la empresa para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única. ( Prof. Alvaro Reinoso)

Los objetivos estratégicos de Indian Motos fueron analizados con los actores externos justamente para lograr esta integración, ya que su modelo de negocio aplica mucho la cadena de suministro, donde se dispone de proveedores internacionales de Materia Prima que se encuentra en la India, proveedores nacionales que transforman un 5% de nuestra materia prima, nuestros distribuidores y subdistribuidores que dependen de nuestra producción y el cliente final en el punto de venta, cada uno de ellos tienen sus objetivos y metas con los cuales la empresa debe trabajar para alcanzar una planeación cooperativa.

### **4.6 ANALISIS DE TENDENCIAS**

La tendencia es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período. En este sentido, el término **análisis de tendencia** se refiere al concepto de recoger la información y de evidenciar un patrón, dinámica o comportamiento a partir del procesamiento de esa información.

Aunque el análisis de tendencias se relaciona de manera frecuente con predecir los acontecimientos futuros, es útil para identificar comportamientos en el pasado y el presente, detectando cambios significativos que pueden incidir en la dirección de las

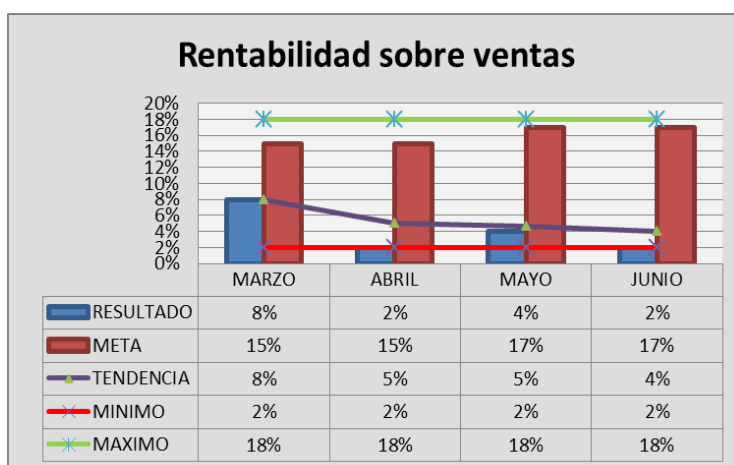


acciones a realizar a futuro. El análisis de tendencias es un método exploratorio, por lo que siempre es necesario investigar más a fondo o articular la participación de expertos u otro tipo de información para encontrar mayor conocimiento hacia la innovación, ya que esto permite valorar el posible impacto de un hecho o cambio en el entorno, porque la mayoría de la información necesaria para captar nuevas ideas y nuevos resultados, está en el entorno. (Oscar Fernando Castellanos Domínguez, Fúquene Montañez, & Ramírez Martínez, 2011).

Una vez que está diseñado el Cuadro de Mando Integral para la empresa, es necesario poder realizar un análisis de tendencias, es decir cómo se van a ir controlando los resultados en el tiempo, este análisis será elaborado en base al tema de estudio, específicamente a los indicadores de los objetivos estratégicos del Tablero de Control, ya sean estos mensuales o trimestrales.

Esta herramienta será para el control a nivel Gerencial, el cual ira monitoreando los resultados de las cifras reales versus las metas planteadas que se han obtenido en un rango de tiempo, visualizando así las desviaciones que puedan efectuarse y aplicar los correctivos necesarios en base a la tendencia dada.

**GRAFICO 19: CUADRO DE CONTROL DE TENDENCIAS**



**Fuente:** El autor

**Elaborado por:** El autor



El gráfico 19 nos indica cómo se va a proceder para llevar el control de cada uno de los resultados de los indicadores, introduciendo como primera variable el resultado del indicador, la meta a alcanzar, el límite inferior, el límite superior, el cálculo de la tendencia será realizado para los cuatros meses de estudio de información. El resultado indicado es con líneas superiores e inferiores que enmarcan en el campo de acción permitido y la tendencia de los indicadores logrando evidenciar hacia que limites está caminando la empresa, así como también una comparación entre el resultado versus la meta, el desarrollo del análisis de tendencias de todos los indicadores se encuentra en el ANEXO VII (Resultado de tendencias por indicador).





## CAPITULO CINCO

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- Indian Motos es una empresa que en los últimos tres años ha obtenido un crecimiento sostenido considerable, pasando a ser la numero cuatro en el mercado Ecuatoriano de motocicletas por la relación precio-calidad del producto, de la misma manera ha incrementado el personal y los departamentos sin una estructuración y organización adecuada para responder a estas necesidades nuevas de la empresa.
- El desarrollo del análisis situacional actual y el análisis prospectivo permitieron encontrar las estrategias y objetivos que la empresa necesita prestar más atención ante la realidad actual y futura del mercado, de su situación interna a nivel organizacional y su relación con el entorno para maximizar la utilización de sus recursos en bien del desarrollo empresarial.
- La generación de los mapas estratégicos orientan las actividades y las relaciones que deben mantenerse para la consecución de las metas desde la perspectiva de Aprendizaje, Procesos, Clientes hasta la Financiera para alcanzar el fin común de la organización.
- La selección de los indicadores es un proceso altamente importante, ya que nos permitirá medir cada uno de los objetivos estratégicos que son parte del Cuadro de Mando Integral, estos deben ser tangibles y relacionados con la meta de cada objetivo, de esto depende el éxito o fracaso de la implementación debido a que si medimos mal, no va van a poder detectar desviaciones que ocurran a la consecución de la estrategia.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de constante revisión y monitoreo, la misma que tendrá que ir adaptándose y acoplándose a las realidades del entorno porque una definición para el presente no asegura que esta



obtenga la misma tendencia a lo largo del tiempo, es vital ir regulando a todos los niveles de la organización.

- Una implementación efectiva tendrá que mantener relación con un alineamiento estratégico vertical en donde todos los niveles jerárquicos suman esfuerzos dentro de sus metas personales y departamentales para alcanzar el objetivo final, así como también un alineamiento horizontal es que los departamentos del mismo nivel puedan trabajar en equipo, para mejorar los rendimientos y aprovechar de mejor manera los recursos de la organización.
- Una herramienta de control es utilizar análisis de tendencias de los indicadores que fueron objeto en el desarrollo del Cuadro de Mando, en donde se podrá identificar tanto metas, como límites inferior y superior e interpretar a donde se dirige la tendencia del mismo, logrando así la Gerencia disponer de información para tomar los correctivos necesarios y de manera oportuna.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se debe establecer y programar una descentralización de los procesos y tomas de decisiones en la empresa, para permitir fijar metas y responsabilidades a cada una de las áreas funcionales de la organización.
- Es imprescindible que la Gerencia y los directivos de la empresa socialicen la Misión y la Visión que se posee, guiándolos a las estrategias corporativas con cada uno de los objetivos y metas para cada departamento, mejorando la comunicación a en todos los niveles jerárquicos de la empresa, tanto vertical como horizontal logrando identificar objetivos comunes y reduciendo los esfuerzos para su consecución.
- Iniciar bajo esquemas de trabajo con controles de objetivos y metas organizacionales en el tiempo en todos los departamentos, fomentando una cultura de responsabilidad de los trabajadores y su función e importancia que su trabajo genera para la empresa.



- Mejorar la comunicación a todos los niveles de la empresa, tanto vertical como horizontal logrando identificar objetivos comunes y reduciendo los esfuerzos para su consecución.
- La implementación adicional de certificaciones como ISO 9001 ayudaran mucho a que la implementación de los Tableros de Control puedan ser utilizados de mejor manera, por lo tanto se recomienda que ambos sean evaluados y gestionados continuamente.
- Una recomendación muy importante será que luego de esta implementación y su uso con las herramientas informáticas del Excel, esta pueda ser llevada a un software institucional propio, que este totalmente integrado al software ERP de la empresa para obtener información más confiable, ágil y oportuna.
- El éxito de esta implementación será dada por el grado de participación de todos los empleados de Indian Motos, su nivel de concientización, el tipo de compromiso establecido para que la información proporcionada sea valiosa y permita medir los resultados esperados en relación a las metas y estrategias planteadas.



## BIBLIOGRAFIA

- Alexander Guzmán Vásquez. (2005). *Análisis estructural. Técnica de la prospectiva*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Carlos Cereceda Meneses. (18 de Febrero de 2014). Métodos y Técnicas de la Prospectiva. *Métodos y Técnicas de la Prospectiva*. Santiago, Santiago, Chile: Ministerio de Planificación.
- Catalina, J. (s.f.). *Wiki - EOI*. Recuperado el 17 de Octubre de 2013, de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_historia\\_del\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_Finanzas](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_historia_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas)
- Catalina, J. (s.f.). *wiki OEi*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva\\_de\\_procesos\\_internos\\_del\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_Finanzas](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_de_procesos_internos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas)
- Fernando, Hernández López. (2014). *Mapas Estratégicos*. Tudela: Sinergium.
- Gary, K. &. (2001). *Marketing* (Octava ed.). Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Generalitai Valenciana. (s.f.). *IVACE*. Recuperado el 7 de Julio de 2014, de <http://disseny.ivace.es/es/desarrollo-de-producto>
- Hatre, A. F. (2003). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando INTEGRAL*. Austria: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Austria.
- KAPLAN Y NORTON. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barlecona, Barcelona, España: Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L.
- KAPLAN, R. y. (2007). "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard). Bogotá: Editorial Planeta.
- Laura Fischer y Jorge Espejo. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- NORTON, K. Y. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia*. Barcelona: Gestión.
- Oscar Fernando Castellanos Domínguez, Fúquene Montañez, A. M., & Ramírez Martínez, D. C. (2011). *Análisis de tendencias*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- PROF. ALVARO REYNOSO, PROF. MARIO HECTOR VOGEL. (s.f.). *Tablero de Comando*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2013, de <http://www.tablerodecomando.com.ar/scorecard/>



PROF. Veronica de Casas. (21 de Diciembre de 2013). Capacitación y Negociación en Relaciones Públicas. *Capacitación y Negociación en Relaciones Públicas*. Mendoza, Mendoza, Argentina: Fundacion Universitas.

Reinoso, P. A. (s.f.). *Club Tablero de Comando*. Recuperado el 21 de Julio de 2014, de [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)

Roberto Jiménez Gómez. (s.f.). *Eumed.net*. Recuperado el 12 de Abril de 2014, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/rjg/Analisis%20de%20las%20convergencias%20y%20divergencias%20de%20los%20objetivos%20y%20actores%20sociales.htm>

The Free Dictionary. (s.f.). *The Free Dictionary by Farlex*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de <http://es.thefreedictionary.com/previsi%C3%B3n>

UNIVERSIDAD DE DEUSTO SAN SEBASTIAN. (2004). *Analisis y Juego de Actores*. Bilbao: UNIVERSIDAD DE DEUSTO SAN SEBASTIAN.



## ANEXOS

## ANEXO I: MATRIZ DE ANALISIS Y PUNTUACION FODA

OPORTUNIDADES						
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA (1 a 10)	TENDENCIA (1 a 10)	IMPACTO (1 a 10)	SUMA	PRIORIDAD
FINANCIERA	La empresa cuenta con un asesor financiero	7	8	10	25	7
	Manejo y administración de flujos de efectivo	8	8	8	24	
USUARIOS	El alto costo de vehículos puede favorecer la compra de 2W y 3W	8	9	8	25	5
	El alto nivel de congestión vehicular, genera la necesidad de vehículos pequeños	7	8	8	23	
	La marca es conocida a nivel mundial	7	8	8	23	
	El precio en relación a la calidad y prestaciones del producto son muy buenas	7	8	9	24	6
	El acceso por precio y poder adquisitivo es bueno, está al alcance del ecuatoriano medio bajo \$1000-\$3000	6	8	8	22	
	La migración y los extranjeros que llegan al país optan por comprar nuestros productos	6	7	6	19	
	Buena lectura de lo que pasa en el mercado, sabemos dónde se vende, como se vende y que productos se necesitan	8	10	10	28	1
PROCESOS INTERNOS	Crecimiento de empresa en desarrollo local para la integración	10	9	9	28	2
	La calidad, innovación y garantía del producto son altas	7	8	10	25	8
	La marca y tecnología están registradas en el Ecuador a través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	6	7	7	20	



	La integración de las partes para los productos importados, por la versatilidad de nuestros productos	7	9	9	25	4
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Gobierno abierto a nuevos desarrollos tecnológicos	8	7	7	22	
	Las relaciones con la marca son muy buenas en la India	7	7	8	22	
	Unidades de alta tecnología con bajo consumo de combustible con bajos niveles de contaminación	7	8	8	23	
	El rendimiento de nuestras motocicletas es superior en eficiencia, potencia y consumo a la competencia	8	9	10	27	3
	La marca posee la Certificación BHARATH 3	8	7	7	22	
	La marca cumple con estándares de calidad, viene desde la india todo certificado	8	7	7	22	
<b>PRIORIDAD</b>						
<b>1</b>	Buena lectura de lo que pasa en el mercado, sabemos dónde se vende, como se vende y que productos se necesitan					
<b>2</b>	Crecimiento de empresa en desarrollo local para la integración					
<b>3</b>	El rendimiento de nuestras motocicletas es superior en eficiencia, potencia y consumo a la competencia					
<b>4</b>	La integración de las partes para los productos importados, por la versatilidad de nuestros productos					
<b>5</b>	El alto costo de vehículos puede favorecer la compra de 2W y 3W					
<b>6</b>	El precio en relación a la calidad y prestaciones del producto son muy buenas					
<b>7</b>	La empresa cuenta con un asesor financiero					
<b>8</b>	La calidad, innovación y garantía del producto son altas					
<b>Nota: Enumere los 8 con mayor puntaje</b>						

## AMENAZAS

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA (1 a 10)	TENDENCIA (1 a 10)	IMPACTO (1 a 10)	TOTAL	PRIORIDAD
<b>FINANCIERA</b>	Altos aranceles para importación de CKD (motocicletas desarmadas)	8	9	9	26	6
	Cambios de leyes económicas, Servicio de Rentas Internas, Aduana	7	8	9	24	



	Los costos fijos son altos y no muy bien administrados	10	9	10	29	2
<b>USUARIO</b>	Alto índice de utilización de motocicletas como medio de transporte para sicariatos	8	8	7	23	
	Gremios de taxistas en contra de ingreso de 3W	8	7	8	23	
	Es fácil el ingreso de nuevos competidores	7	8	8	23	
	Las campañas publicitarias de las otras marcas son muy fuertes	8	9	8	25	8
	Existen competidores muy bien posicionados, por los años en el mercado	9	8	9	26	5
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	El repuesto peruano y colombiano está ingresando a bajo costo	8	9	8	25	7
	Se depende de un solo proveedor, lo que nos rige a acatar las órdenes de ellos	8	9	9	26	4
	Disponemos un número pequeño de distribuidores que concentran el 80 por ciento de nuestras ventas	10	9	9	28	3
	Los productos no están al alcance de todas las personas por cobertura y accesibilidad	10	10	10	30	1
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Poco incentivo a la empresa importadora	7	8	7	22	
	Leyes ambientales no conocidas o no explicadas, falta de difusión	8	7	7	22	
<b>PRIORIDAD</b>						
<b>1</b>	Los productos no están al alcance de todas las personas por cobertura y accesibilidad					
<b>2</b>	Los costos fijos son altos y no muy bien administrados					
<b>3</b>	Disponemos un número pequeño de distribuidores que concentran el 80 por ciento de nuestras ventas					
<b>4</b>	Se depende de un solo proveedor, lo que nos rige a acatar las órdenes de ellos					
<b>5</b>	Alto índice de utilización de motocicletas como medio de transporte para sicariatos					
<b>6</b>	Altos aranceles para importación de CKD (motocicletas desarmadas)					
<b>7</b>	El repuesto peruano y colombiano está ingresando a bajo costo					





**8** Las campañas publicitarias de las otras marcas son muy fuertes

**Nota: Enumere los 8 con mayor puntaje**

## FORTALEZAS

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA (1 a 10)	TENDENCIA (1 a 10)	IMPACTO (1 a 10)	TOTAL	PRIORIDAD
<b>FINANCIERA</b>	Grupo económico fuerte y reconocido en el país	8	8	8	24	
<b>USUARIO</b>	La relación con los distribuidores es muy buena	9	9	9	27	4
	El portafolio de productos en las agencias es completo	8	9	9	26	5
	Cobertura en talleres es buena, con una continua capacitación por parte de la empresa y el proveedor de la marca	8	9	9	26	6
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	La línea de ensamblaje funciona en óptimas condiciones	7	8	9	24	
	Comunicación con Masesa (Distribuidor de motos BAJAJ en Guatemala) en dudas técnicas, post venta	7	8	7	22	
	La disponibilidad de los repuestos es alta	9	8	9	26	7
	Se dispone de talleres propios autorizados que manejan la marca de manera eficiente	8	9	8	25	8
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Personal operativo adiestrado, capacitado y gran vocación de trabajo en la planta de producción	9	9	9	27	3
	Conocimiento claro de los objetivos y metas respecto a las ventas	9	9	9	27	2
	Capacitaciones continuas a los talleres multimarca	9	10	9	28	1



	Se desarrolló un sistema informático de control de garantías, PDI y mantenimiento para mejorar la atención del cliente y establecer una base de datos	8	8	7	23
<b>PRIORIDAD</b>					
<b>1</b>	Capacitaciones continuas a los talleres multimarca				
<b>2</b>	Conocimiento claro de los objetivos y metas respecto a las ventas				
<b>3</b>	Personal operativo adiestrado, capacitado y gran vocación de trabajo en la planta de producción				
<b>4</b>	La relación con los distribuidores es muy buena				
<b>5</b>	El portafolio de productos en las agencias es completo				
<b>6</b>	Cobertura en talleres es buena, con una continua capacitación por parte de la empresa y el proveedor de la marca				
<b>7</b>	La disponibilidad de los repuestos es alta				
<b>8</b>	Se dispone de talleres propios autorizados que manejan la marca de manera eficiente				
<b>Nota: Enumere los 8 con mayor puntaje</b>					

## DEBILIDADES

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA (1 a 10)	TENDENCIA (1 a 10)	IMPACTO (1 a 10)	TOTAL	PRIORIDAD
<b>FINANCIERA</b>	Tiempos extensos y falta de organización en procesos internos administrativos contables	9	9	9	27	
	La empresa no cuenta con un financiamiento propio para la venta de sus productos	9	9	10	28	3
<b>USUARIO</b>	Falta de bodegas de acopio estratégicas para la distribución del producto terminado y repuestos	8	9	9	26	
	No se aprecia publicidad adecuada en los lugares y horarios adecuados a nivel nacional	8	9	8	25	
	La cobertura y el acceso a los clientes en los diferentes canales de la fuerza de ventas	9	10	9	28	4



	no es la suficiente a nivel nacional					
	No sé a desarrollado canales de comunicación desde la empresa a los diferentes tipos de clientes y desde los clientes a la empresa para atención de requerimientos y difusión de promociones, atención personalizada, mejoras de imagen	9	8	9	26	
	La difusión de los productos, atención de requerimientos y la imagen de la marca a través de la página web y redes sociales es casi nula	9	7	8	24	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	No se dispone de un departamento de investigación en el desarrollo de productos, componentes, materiales y mejora continua de los procesos	9	9	9	27	
	Falta de organización en los procesos de abastecimiento de materiales importados y locales	10	9	9	28	2
	La infraestructura en la planta de producción no tiene los espacios necesarios tanto para almacenamiento de materia prima, producto terminado, áreas de pintura y reparación correctamente calificadas, así como la productividad de la línea de producción	10	8	8	26	
	Deficiencias en el área de logística, no se conocen los estados de los pedidos, tiempos de entrega, medios de transporte en torno a la capacidad, despachos incorrectos	10	9	10	29	1
	El sistema informático actual no es confiable, entrega información incorrecta y no cumple con normas de seguridad de procesos correctas	10	8	9	27	



	La estructura y la comunicación entre departamentos no es lo suficientemente fluida para generar sinergias y lograr los objetivos generales	9	9	9	27	
	No se aplica los procesos de seguimiento de garantías	8	8	8	24	
	No se posee un stock continuo de repuestos de mayor rotación	7	8	8	23	
	El control de calidad dentro de la cadena de valor no es 100% confiable y oportuno	9	8	8	25	
	Existen talleres de postventa no calificados y con personal inadecuado para responder a las necesidades del mercado especialmente en los multimarca	9	8	8	25	
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	No se manejan planes de trabajo orientadas al desarrollo de proyectos, que dispongan de una planificación, control, seguimiento y toma de decisiones oportunas	10	9	9	28	5
	El índice de rotación de personal es alto en el área de recursos humanos por una falta adecuada de estructura del departamento	9	9	10	28	6
	El personal no se encuentra en capacitaciones continuas dentro de su área de trabajo, se trabaja de acuerdo al conocimiento o experiencia adquirida	10	9	9	28	8
	El personal se encuentra desmotivado, por falta de gestión del talento humano, sistemas de compensaciones no ejecutadas y no tienen proyecciones de crecimiento dentro de la empresa	9	9	9	27	
	Inadecuada manejo de los manuales que administra el departamento de RRHH, como son el orgánico, perfiles, funciones y responsabilidades, políticas internas, código de ética	9	9	9	27	



	No existe un proceso completo de reclutamiento, inducción y evaluación del personal	8	8	9	25	
	El sistema de comunicación es muy débil en todos los niveles de la organización	9	10	9	28	7
	Falta de agilidad en la calificación de partes y piezas por parte del proveedor	8	8	8	24	
<b>PRIORIDAD</b>						
<b>1</b>	Deficiencias en el área de logística, no se conocen los estados de los pedidos, tiempos de entrega, medios de transporte en torno a la capacidad, despachos incorrectos					
<b>2</b>	Falta de organización en los procesos de abastecimiento de materiales importados y locales					
<b>3</b>	La empresa no cuenta con un financiamiento propio para la venta de sus productos					
<b>4</b>	La cobertura y el acceso a los clientes en los diferentes canales de la fuerza de ventas no es la suficiente a nivel nacional					
<b>5</b>	No se manejan planes de trabajo orientadas al desarrollo de proyectos, que dispongan de una planificación, control, seguimiento y toma de decisiones oportunas					
<b>6</b>	El índice de rotación de personal es alto en el área de recursos humanos por una falta adecuada de estructura del departamento					
<b>7</b>	El sistema de comunicación es muy débil en todos los niveles de la organización					
<b>8</b>	El personal no se encuentra en capacitaciones continuas dentro de su área de trabajo, se trabaja de acuerdo al conocimiento o experiencia adquirida					
<b>Nota: Enumere los 8 con mayor puntaje</b>						



**ANEXO II: ANALISIS ESTRUCTURAL**

OPOR TU NID ADES	FACTOR	ANÁLISIS ESTRUCTURAL																																TOT AL M O R T I C I D A D										
		OPORTUNIDADES								AMENAZAS								FORTALEZAS								DEBILIDADES																		
1	Buena lectura de lo que pasa en el mercado, sabemos dónde se vende, como se vende y que se vende y que	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	20





8	La calidad, innovación y garantía del producto son altas	1	1	1	1	0	1	0		0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	19	
AM EN AZ AS																																		
9	Los productos no están al alcance de todas las personas por cobertura y accesibilidad	1	0	1	0	0	1	0	1		0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	21	
10	Los costos fijos son altos y no muy bien administrados	0	1	0	1	0	1	1	0	1		0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	15
11	Disponemos un número pequeño de distribuidores que concentran el 80 por ciento de nuestras ventas	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0		1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	23	
12	Se depende de un solo proveedor, lo que nos rige a acatar las órdenes de ellos	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	21	
13	Alto índice de utilización de motocicletas como medio de transporte para sicariatos	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	8





14	Altos aranceles para importación de CKD (motocicletas desarmadas)	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0		1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13		
15	El repuesto peruano y colombiano está ingresando a bajo costo	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0		1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	22			
16	Las campañas publicitarias de las otras marcas son muy fuertes	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0		0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	13		
<b>FOR TAL EZ AS</b>																																									
17	Capacitaciones continuas a los talleres multimarca	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1		1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	18		
18	Conocimiento claro de los objetivos y metas respecto a las ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	
19	Personal operativo adiestrado, capacitado y gran vocación de trabajo en la planta de producción	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1		0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	15	
20	La relación con los distribuidores es muy buena	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0		1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	20		



21	El portafolio de productos en las agencias es completo	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	19	
22	Cobertura en talleres es buena, con una continua capacitación por parte de la empresa y el proveedor de la marca	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	21
23	La disponibilidad de los repuestos es alta	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	23
24	Se dispone de talleres propios autorizados que manejan la marca de manera eficiente	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	21
<b>DE BILIDADES</b>																																	
25	Deficiencias en el área de logística, no se conocen los estados de los pedidos, tiempos de entrega, medios de transporte en torno a la capacidad, despachos incorrectos	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	20



26	Falta de organización en los procesos de abastecimiento de materiales importados y locales	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	9
27	La empresa no cuenta con un financiamiento propio para la venta de sus productos	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	14
28	La cobertura y el acceso a los clientes en los diferentes canales de la fuerza de ventas no es la suficiente a nivel nacional	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	25
29	No se manejan planes de trabajo orientadas al desarrollo de proyectos, que dispongan de una planificación, control, seguimiento y toma de decisiones oportunas	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
30	El índice de rotación de personal es alto en el área de recursos humanos por una falta adecuada de	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	9





## ANEXO III: MATRIZ DE ORDENAMIENTO

ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA				
NUMERO	VARIABLE	PERSPECTIVA	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA
1	Buena lectura de lo que pasa en el mercado, sabemos dónde se vende, como se vende y que productos se necesitan	C	20	20
2	Crecimiento de empresa en desarrollo local para la integración	A	17	17
3	El rendimiento de nuestras motocicletas es superior en eficiencia, potencia y consumo a la competencia	P	18	21
4	La integración de las partes para los productos importados, por la versatilidad de nuestros productos	A	17	18
5	El alto costo de vehículos puede favorecer la compra de 2W y 3W	C	16	14
6	El precio en relación a la calidad y prestaciones del producto son muy buenas	C	21	23
7	La empresa cuenta con un asesor financiero	F	19	17
8	La calidad, innovación y garantía del producto son altas	P	19	21
9	Los productos no están al alcance de todas las personas por cobertura y accesibilidad	C	21	20
10	Los costos fijos son altos y no muy bien administrados	F	15	15
11	Disponemos un número pequeño de distribuidores que concentran el 80 por ciento de nuestras ventas	C	23	22
12	Se depende de un solo proveedor, lo que nos rige a acatar las órdenes de ellos	F	21	21
13	Alto índice de utilización de motocicletas como medio de transporte para sicariatos	A	8	7
14	Altos aranceles para importación de CKD (motocicletas desarmadas)	F	13	13



15	El repuesto peruano y colombiano está ingresando a bajo costo	P	22	17
16	Las campañas publicitarias de las otras marcas son muy fuertes	C	13	16
17	Capacitaciones continuas a los talleres multimarca	A	18	19
18	Conocimiento claro de los objetivos y metas respecto a las ventas	F	27	29
19	Personal operativo adiestrado, capacitado y gran vocación de trabajo en la planta de producción	A	15	15
20	La relación con los distribuidores es muy buena	C	20	22
21	El portafolio de productos en las agencias es completo	P	19	23
22	Cobertura en talleres es buena, con una continua capacitación por parte de la empresa y el proveedor de la marca	C	21	19
23	La disponibilidad de los repuestos es alta	P	23	19
24	Se dispone de talleres propios autorizados que manejan la marca de manera eficiente	P	21	20
25	Deficiencias en el área de logística, no se conocen los estados de los pedidos, tiempos de entrega, medios de transporte en torno a la capacidad, despachos incorrectos	P	20	16
26	Falta de organización en los procesos de abastecimiento de materiales importados y locales	P	9	14
27	La empresa no cuenta con un financiamiento propio para la venta de sus productos	F	14	10
28	La cobertura y el acceso a los clientes en los diferentes canales de la fuerza de ventas no es la suficiente a nivel nacional	C	25	22
29	No se manejan planes de trabajo orientadas al desarrollo de proyectos, que dispongan de una planificación, control, seguimiento y toma de decisiones oportunas	A	25	17



30	El índice de rotación de personal es alto en el área de recursos humanos por una falta adecuada de estructura del departamento	A	9	11
31	El sistema de comunicación es muy débil en todos los niveles de la organización	A	20	20
32	El personal no se encuentra en capacitaciones continuas dentro de su área de trabajo, se trabaja de acuerdo al conocimiento o experiencia adquirida	A	21	21
			<b>590</b>	

Nota: En la **motricidad** saque el **promedio**, en la **Dependencia** calcule la **mediana**.



## ANEXO IV: RELACION ENTRE ACTORES

ACCION DE SOBRE	INMOT	MIPRO	COMPETIDORES	FABRICANTE	DISTRIBUIDORES	TALLERES	ADUANA
<b>INMOT</b>	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la participación de mercado.</li> <li>Administrar y controlar los procesos internos.</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de cobertura.</li> <li>Ingreso de nuevos clientes.</li> </ul> <p><b>MEDIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de vendedores.</li> <li>Pedidos de clientes</li> <li>Certificación ISO 9001</li> </ul>	<p>Solicita capacitación y conocimiento de las normas</p> <p>Que las indicaciones y controles sean mejor analizados acorde a la realidad del mercado.</p> <p>Tiempos flexibles para la integración de productos importados con productos nacionales</p>	<p>Competencia justa</p> <p>Restarles participación del mercado</p> <p>Campañas publicitarias maximizando los beneficios de los productos con relación a la competencia</p>	<p>Solicitud de pedidos</p> <p>Reporte de garantías para reposición</p> <p>Desarrollo de modelos acorde al mercado ecuatoriano</p> <p>Gestionar recursos para posicionamiento de la marca en el Ecuador</p>	<p>Colocación de productos para la venta</p> <p>Cumplimiento de presupuestos de ventas</p> <p>Mejorar la imagen del local acorde a los estándares de la marca</p> <p>Cumplimiento de cobros en cartera</p>	<p>Capacitación constante a los técnicos</p> <p>Ingreso de mantenimientos en sistema informático para control</p> <p>Revisión del estado de las motocicletas</p>	<p>Pago de aranceles</p> <p>Solicitudes de desaduanización de contenedores</p> <p>Tiempos de entrega de productos en el menor tiempo</p>
<b>MIPRO</b>	<p>Realice los procesos de certificación de calidad</p> <p>Cumpla con los requisitos para entrega de licencia para que pueda ensamblar motocicletas</p>	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de normas y certificaciones de calidad en la producción.</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarización de los</li> </ul>	<p>Realice los procesos de certificación de calidad</p> <p>Cumpla con los requisitos para entrega de licencia para que pueda</p>	<p>Diseñe sus productos de acuerdo a las normas de control ecuatorianas</p>	<p>No genera acción</p>	<p>No genera acción</p>	<p>Cruce de información de importaciones para control en la integración</p>





	Integre el 20% de producto nacional en el total del bien importado	<p>procesos en las empresas ensambladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control y seguimiento a empresas</li> </ul> <p><b>MEDIOS</b> Permisos de ensambladores a las empresas</p>	<p>ensamblar motocicletas</p> <p>Integre el 20% de producto nacional en el total del bien importado</p>				
<b>COMPETIDORES</b>	<p>Ventajas en colocación del producto en los clientes</p> <p>Restando participación de mercado en motocicletas utilitarias</p>	<p>Cumpliendo con las normas entregadas</p> <p>Capacitaciones constantes de las prestaciones entregadas</p> <p>Certificaciones de calidad</p>	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento de la marca</li> <li>Incremento de participación del mercado.</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio post venta intermedio</li> <li>Rendimiento y tecnología</li> </ul> <p><b>MEDIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas publicitarias agresivas</li> <li>Financiamiento propio</li> </ul>	No genera acción	<p>Entrega motocicletas en menor tiempo</p> <p>No tiene muchos procesos administrativos para colocación de créditos directos</p> <p>Mayores márgenes de ganancia</p> <p>Acompañamiento más cercano y comunicación directa</p>	<p>Incursionando en talleres con los que trabaja BAJAJ</p> <p>Abriendo mayor cobertura de talleres de sus motocicletas</p>	<p>Pago de impuestos aduaneros</p> <p>Ingreso de repuestos sustitutos</p>
<b>FABRICANTE</b>	<p>Presión para la compra de más unidades.</p> <p>Seguimiento en el</p>	No genera relación	Determina debilidades y desventajas frente a la Marca BAJAJ	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el nivel de ventas</li> </ul>	Acompañamiento y seguimiento para posicionar la marca.	Capacitaciones constantes	No genera relación



	<p>cumplimiento de estándares de calidad y administración de la marca.</p> <p>Coloca nuevos productos para crecimiento del portafolio.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la calidad del producto</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempos de entrega del producto</li> <li>Garantía de los productos</li> </ul> <p><b>MEDIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de investigación y desarrollo</li> <li>Responsables por zonas para control y seguimiento</li> </ul>	<p>Conocimiento y levantamiento de información de sus redes de subdistribuidores</p>		
<b>DISTRIBUIDORES</b>	<p>Presión por el tema de promociones</p> <p>Control y manejo por volúmenes de ventas</p> <p>Exigen que la marca sea más conocida en el mercado, mediante publicidad</p> <p>Solicitan administración y colocación del stock de repuestos</p> <p>Distribución de las</p>	No genera relación	<p>Compra de motocicletas para la venta</p> <p>Colocación y cobertura de mercado</p>	No genera relación	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener el producto a precios competitivos</li> <li>Disponer del soporte de la marca</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad ineficiente del producto</li> <li>Falta de comunicación</li> </ul> <p><b>MEDIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Órdenes de</li> </ul>	<p>Envió de motocicletas después de la venta para preparación y puesta a punto</p> <p>Mantenimientos programados</p>	No genera relación



	motocicletas a nivel nacional  Cobertura en zonas que no tenemos acceso				compra • Negociaciones por volúmenes de compra		
<b>TALLERES</b>						<b>OBJETIVOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reparar y mantener las motocicletas en óptimas condiciones</li> <li>Cumplir con las indicaciones de la marca</li> <li>Incremento de clientes</li> </ul> <b>PROBLEMAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a repuestos</li> <li>Conocimientos correctos del producto</li> </ul> <b>MEDIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo del sistema integrado de talleres BAJAJ</li> <li>Capacitaciones por personal BAJAJ</li> </ul>	
<b>ADUANA</b>	Control y recaudación	Cruce de	Control y	Validación de	No genera	No genera	<b>OBJETIVOS</b>



	<p>de impuestos</p> <p>Almacenamiento de la materia prima, repuestos y accesorios</p> <p>Verificación y validación de las importaciones</p>	<p>información de las importaciones</p>	<p>recaudación de impuestos</p> <p>Almacenamiento de la materia prima, repuestos y accesorios</p> <p>Verificación y validación de las importaciones</p>	<p>permisos y control de los productos importados</p>	<p>relación</p>	<p>relación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrar todas las tasas aduaneras en la importación</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de productos por contrabando</li> <li>• Evasión de impuestos arancelarios</li> </ul> <p><b>MEDIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación aduanera para retiro de contenedores</li> <li>• Procesos de verificación de importaciones</li> </ul>
--	---	---	---	---	-----------------	-----------------	---



## ANEXO V: MATRIZ MAO - MOA

MATRIZ MAO													
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13
<b>A1 INMOT</b>	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
<b>A2 MIPRO</b>	0	0	0	0	+1	+1	0	0	0	+1	+1	+1	+1
<b>A3 COMPETIDORES</b>	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	-1	-1	0
<b>A4 FABRICANTE</b>	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	0	+1	0	+1	+1	0
<b>A5 DISTRIBUIDORES</b>	+1	+1	-1	+1	0	0	0	0	0	+1	+1	+1	-1
<b>A6 TALLERES</b>	+1	+1	+1	+1	0	0	0	0	1	+1	+1	+1	0
<b>A7 ADUANA</b>	0	0	+1	0	0	0	0	0	+1	0	+1	+1	0
<b>A favor Objetivo +</b>	4	4	4	4	2	3	2	1	3	4	6	6	3
<b>En contra Objetivo –</b>	1	1	2	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0



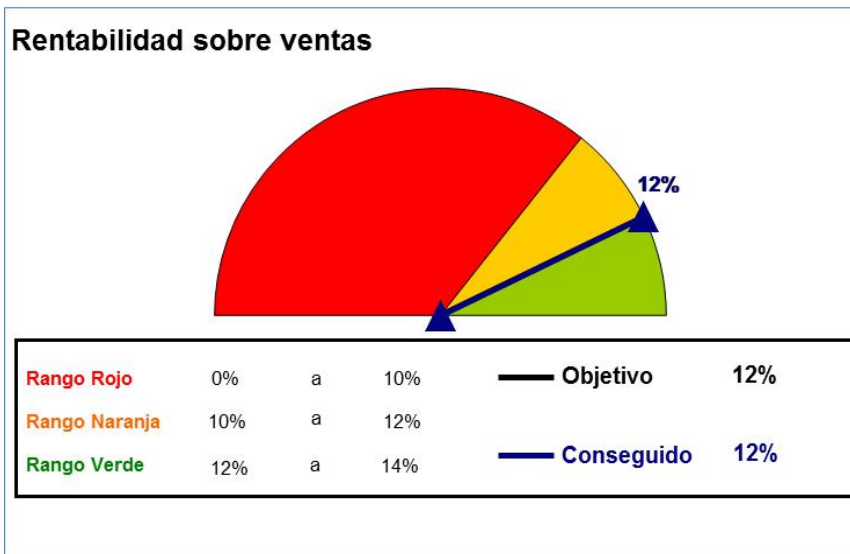
## MATRIZ MOA

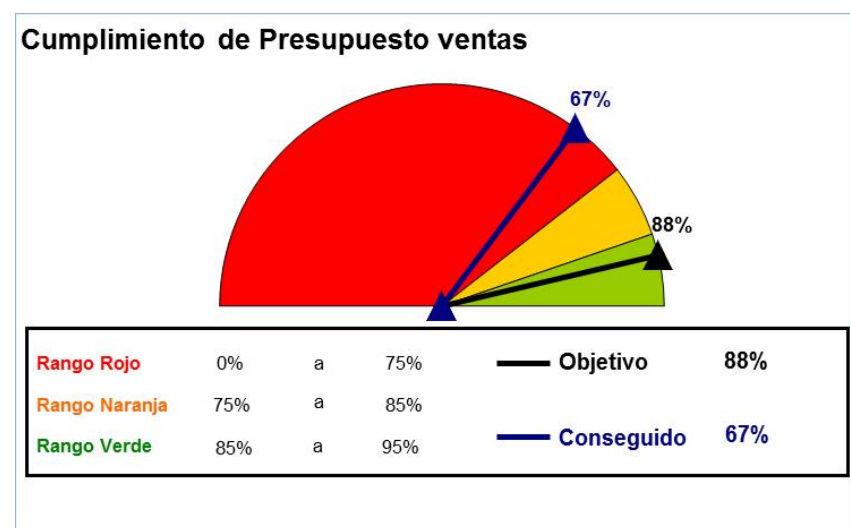
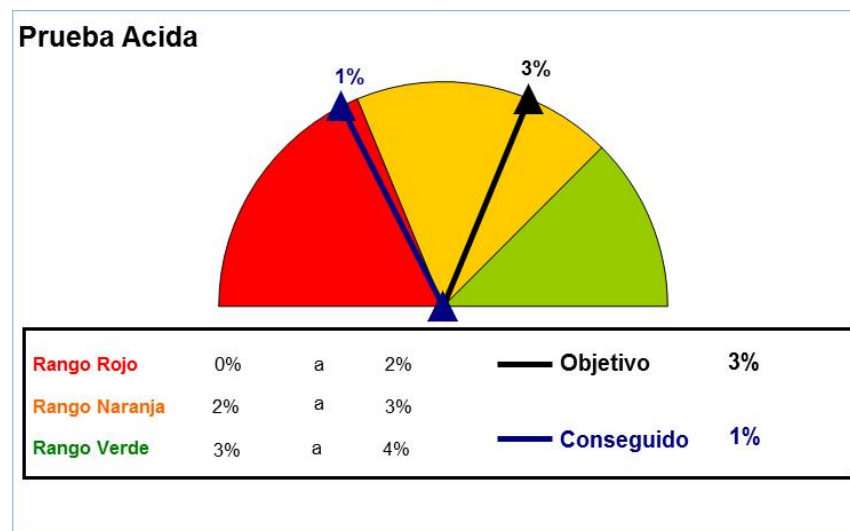
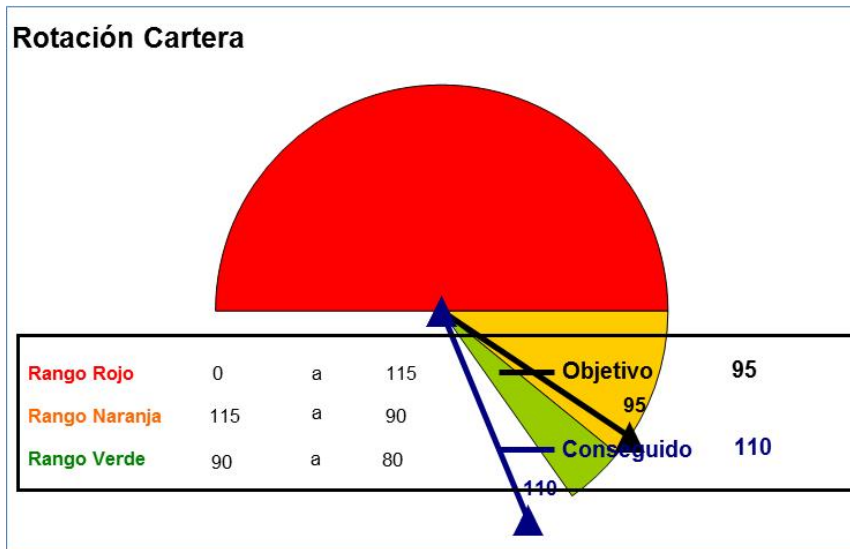
	A1 INMOT	A2 MIPRO	A3 COMPETIDORES	A4 FABRICANTE	A5 DISTRIBUIDORES	A6 TALLERES	A7 ADUANA
O1	+1	0	-1	+1	+1	+1	0
O2	+1	0	-1	+1	-1	+1	+1
O3	+1	0	-1	+1	+1	+1	0
O4	+1	+1	0	0	0	0	0
O5	+1	+1	0	+1	0	0	0
O6	+1	0	0	+1	0	0	0
O7	+1	0	0	0	0	0	0
O8	+1	0	-1	+1	0	+1	+1
O9	+1	+1	0	0	+1	+1	0
O10	+1	+1	-1	+1	+1	+1	+1
O11	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1
O12	+1	+1	-1	0	-1	0	0
O13	+1	0	-1	+1	+1	+1	0



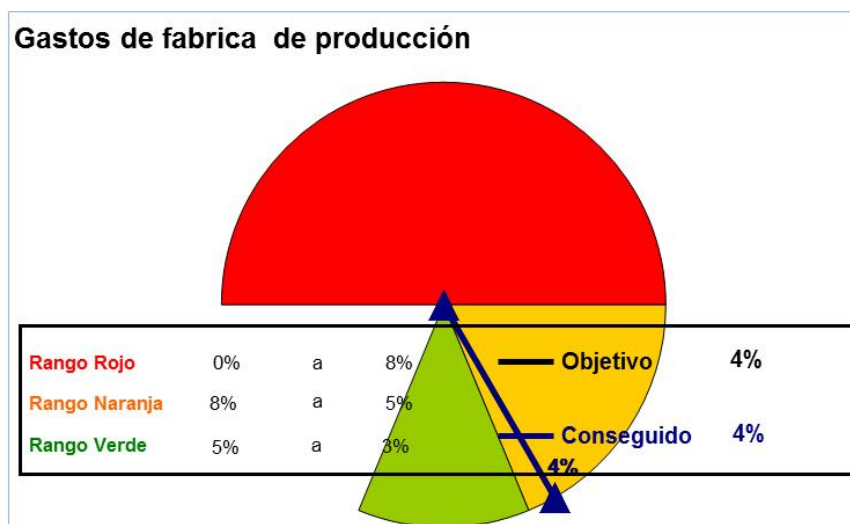
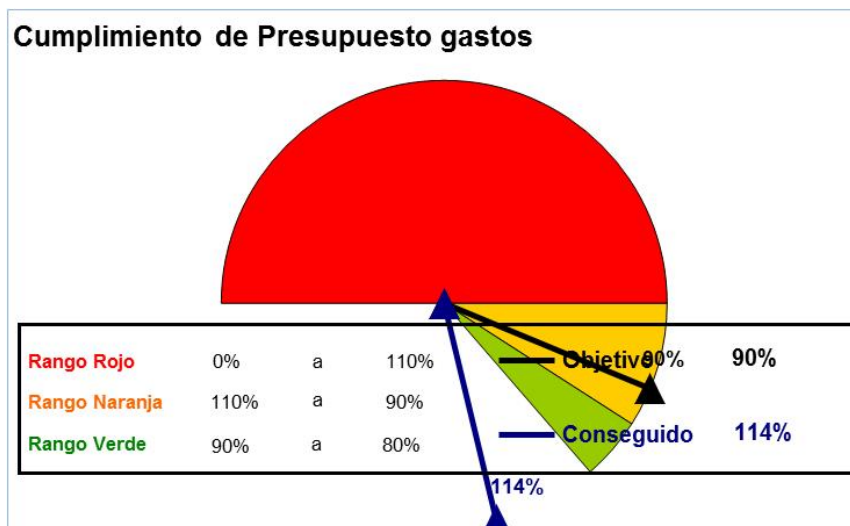
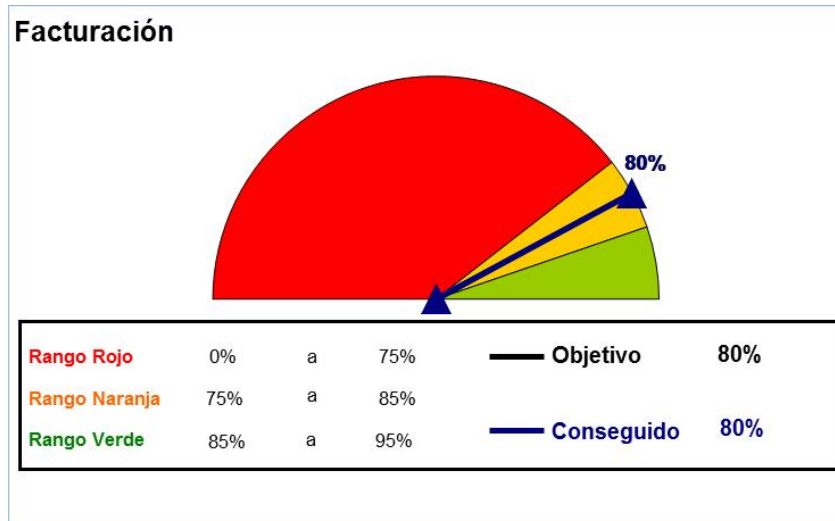
**ANEXO VI: FORMATOS DE CONTROL DE RESULTADOS**

INDICADORES FINANCIEROS



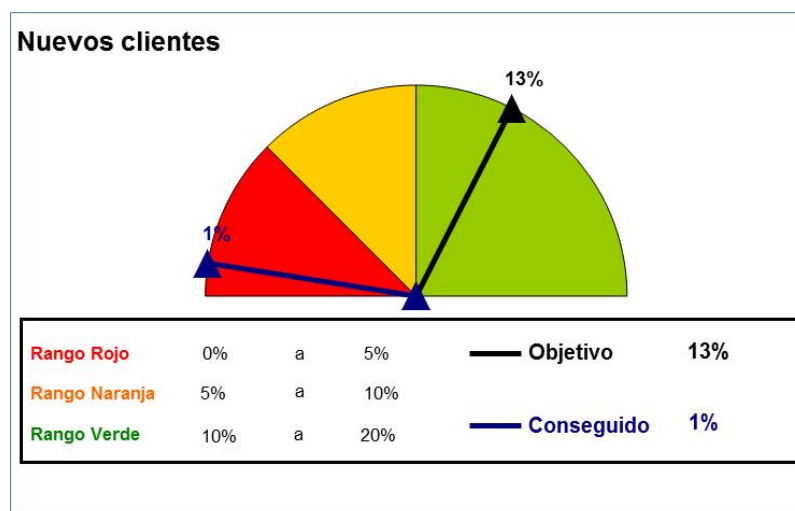
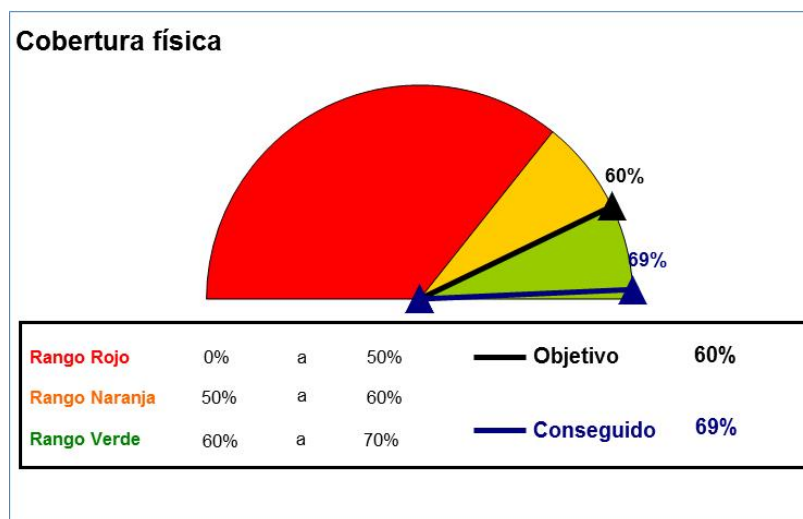
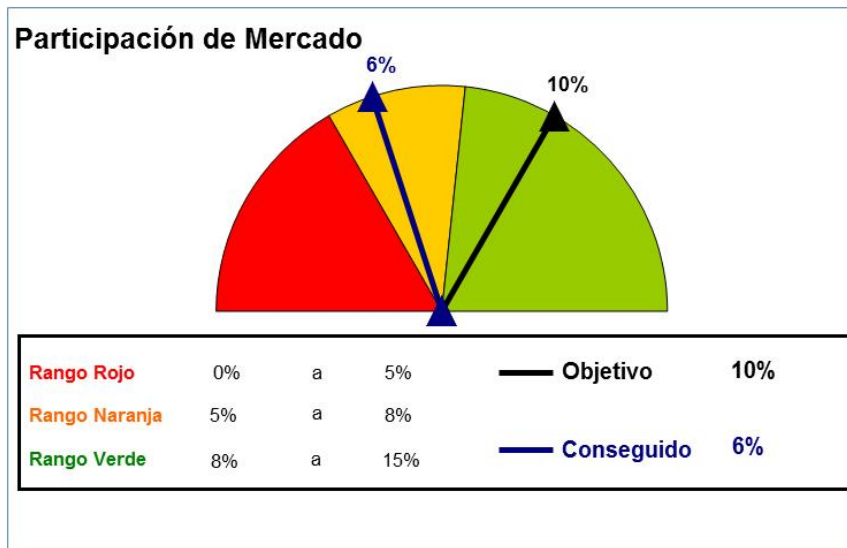


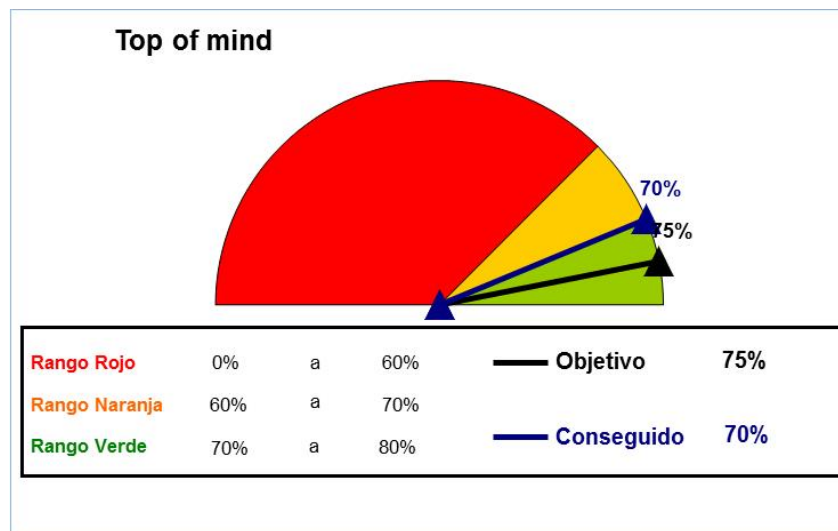
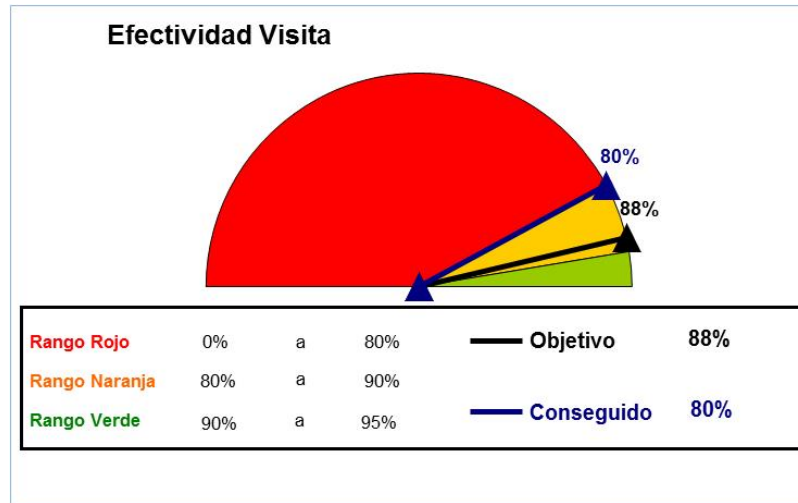




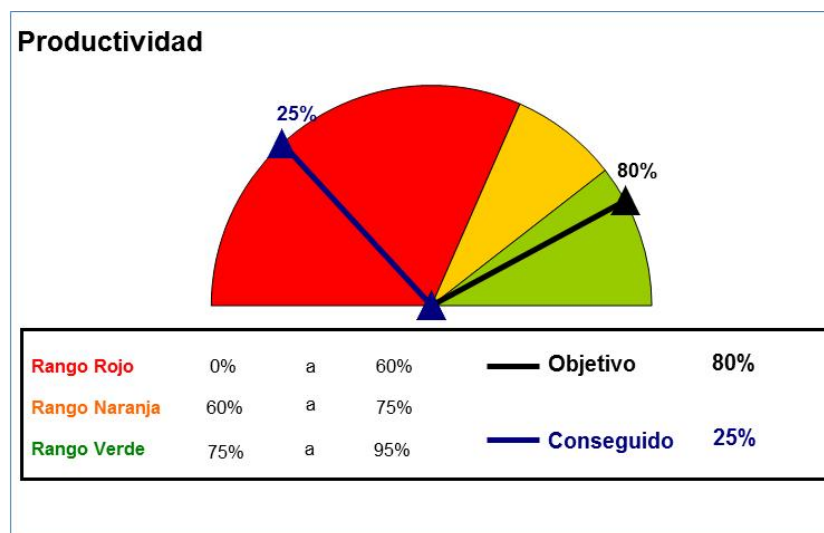


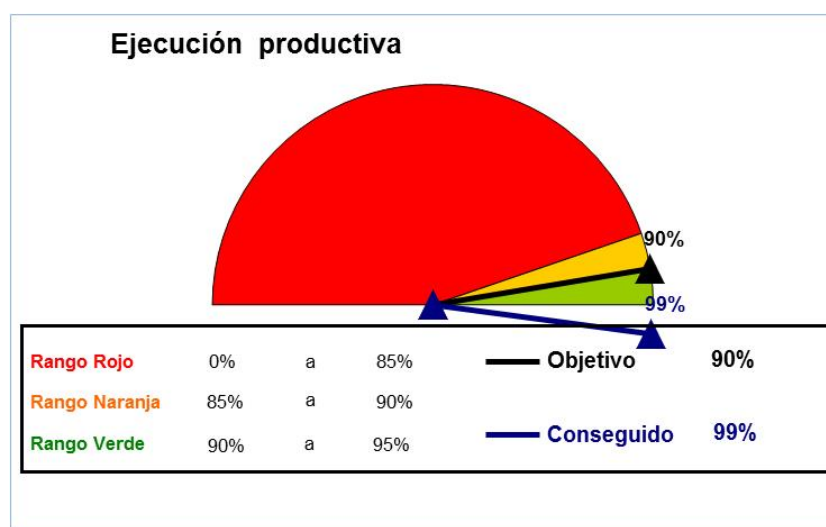
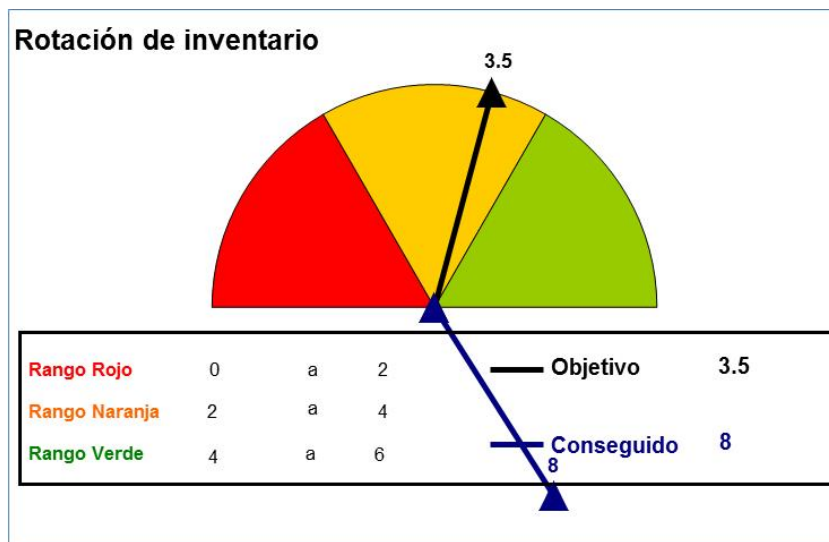
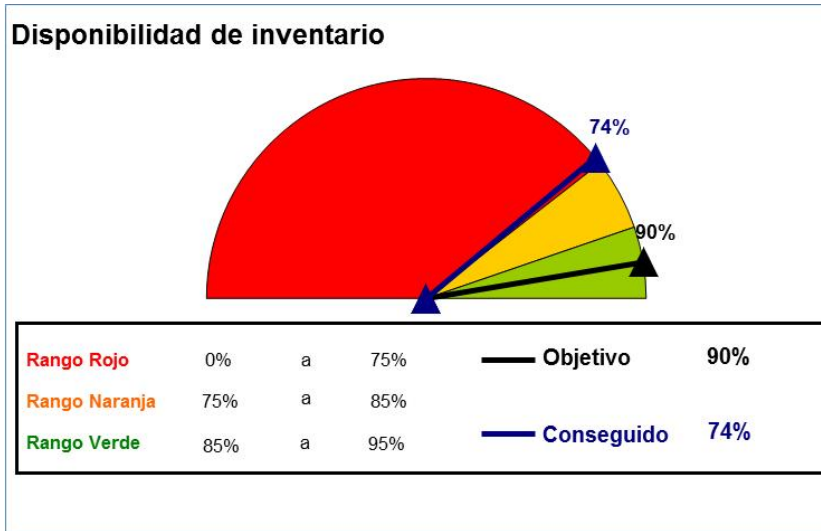
INDICADORES CLIENTES

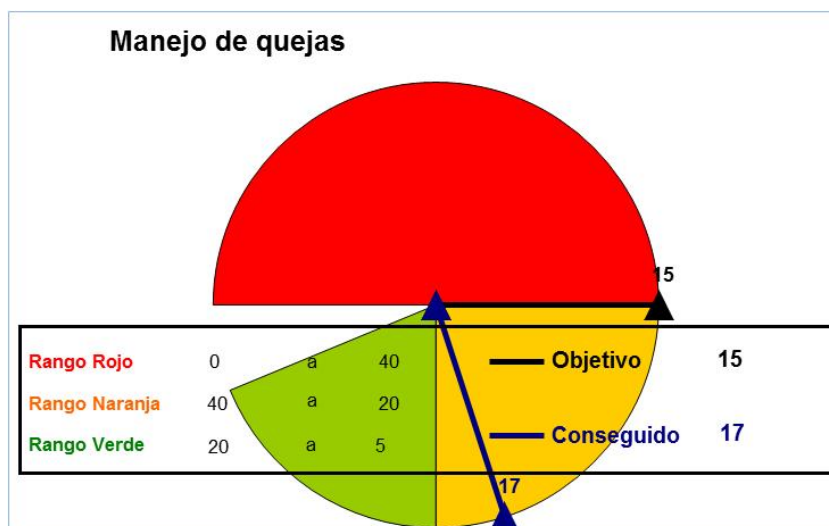
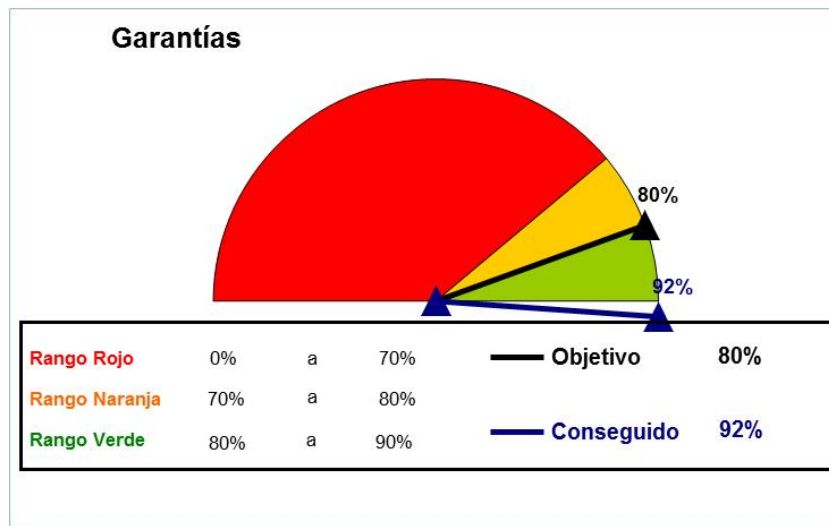
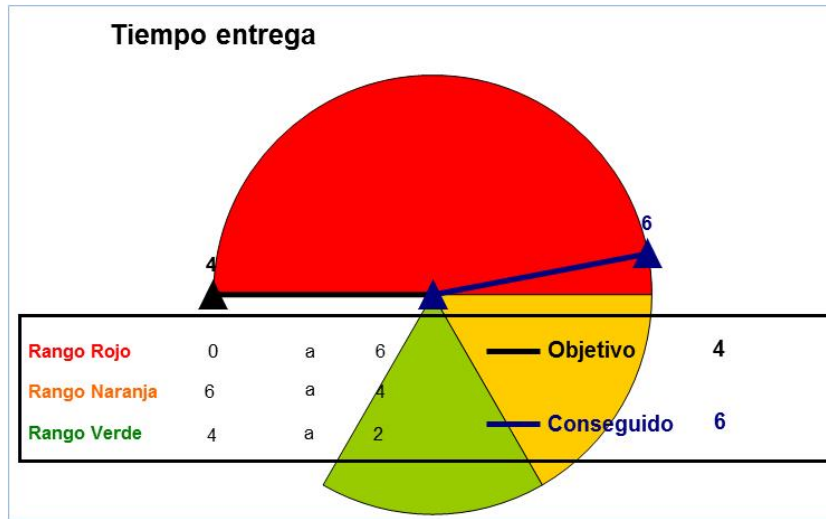




INDICADORES PROCESOS INTERNOS

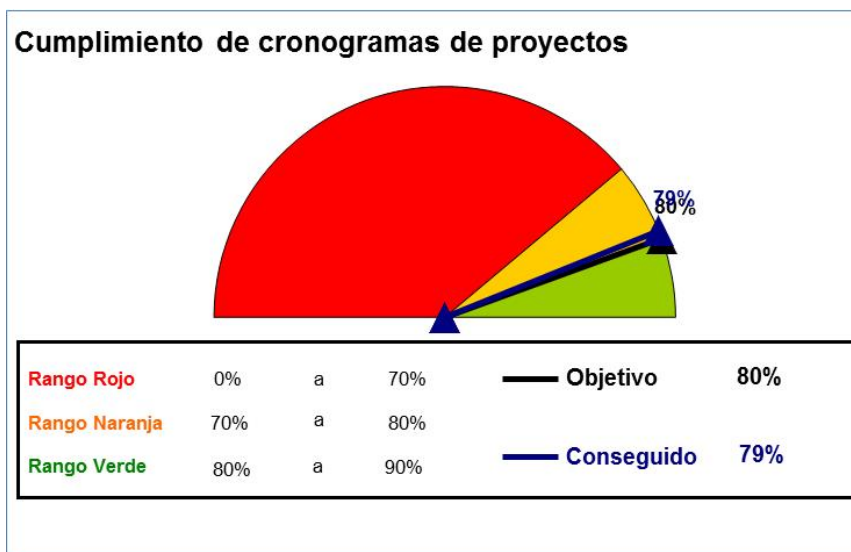
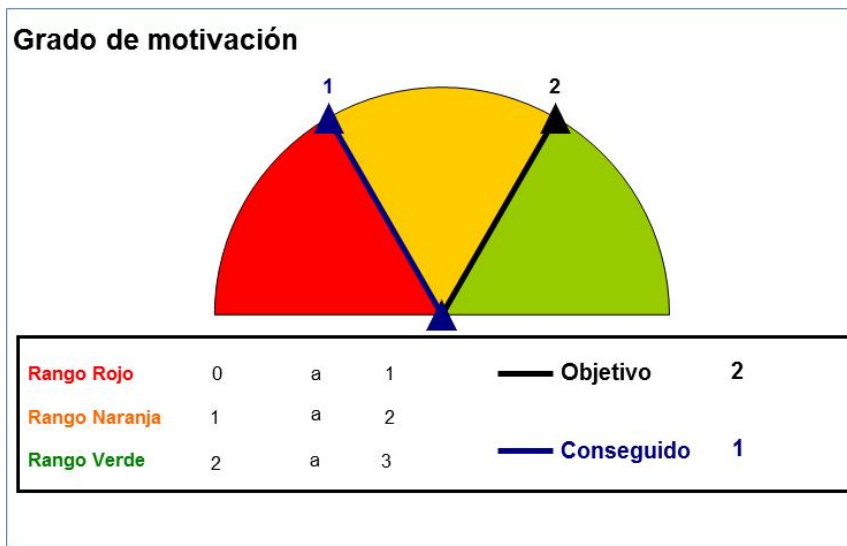
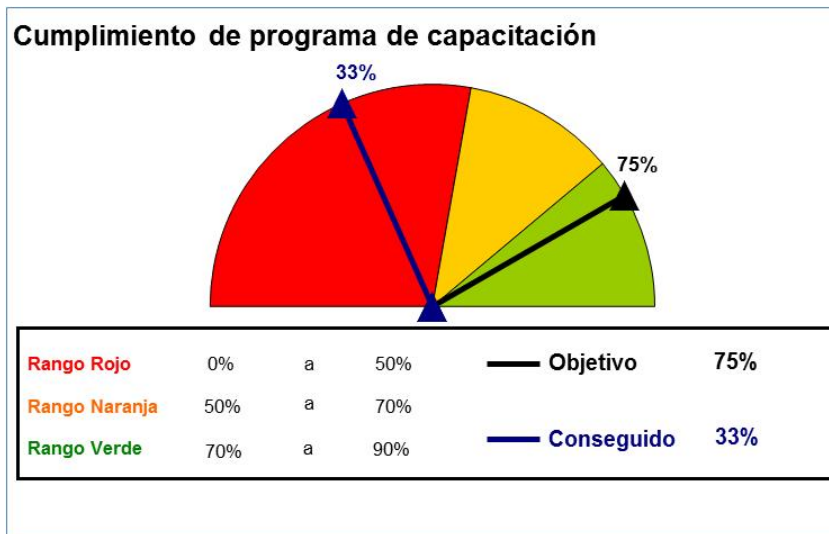






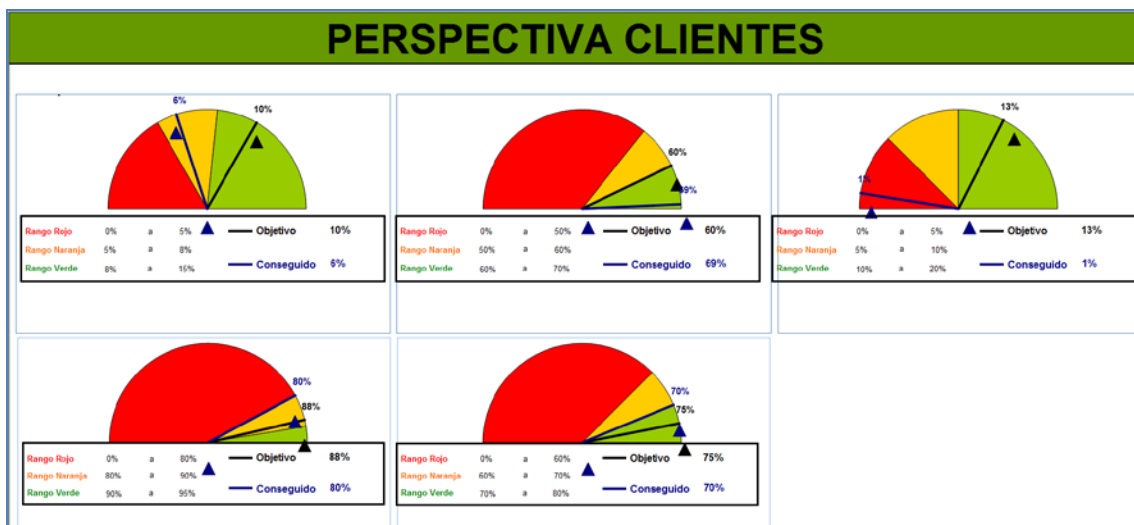
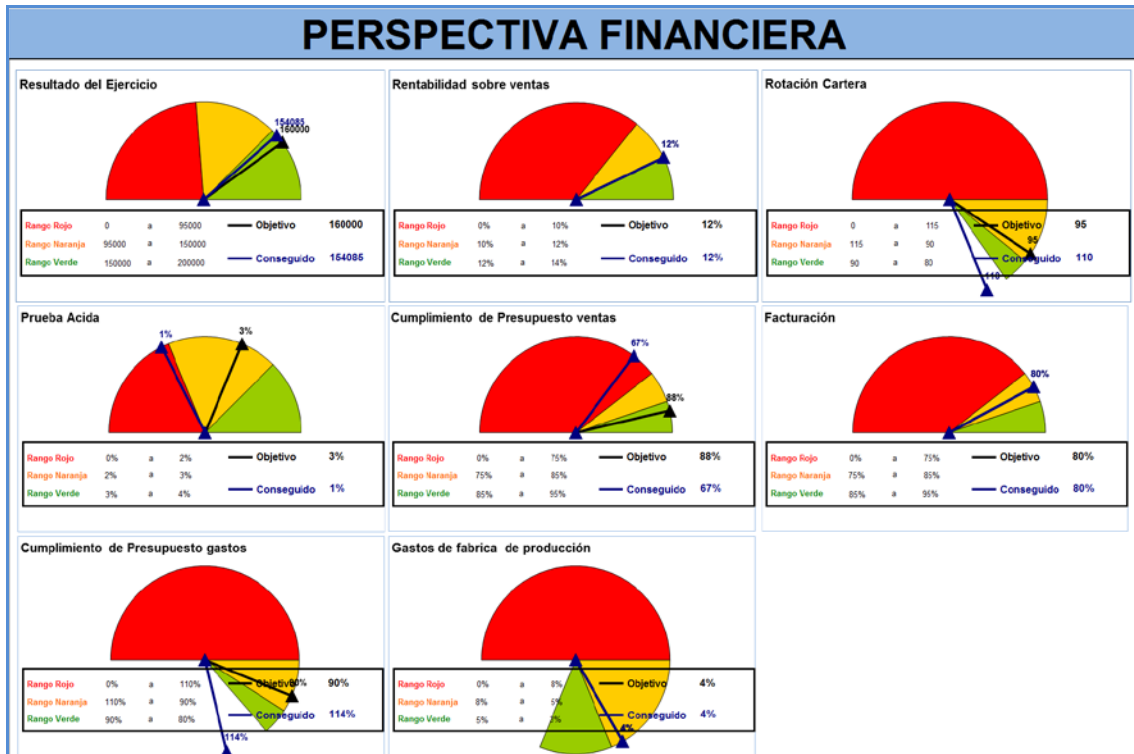


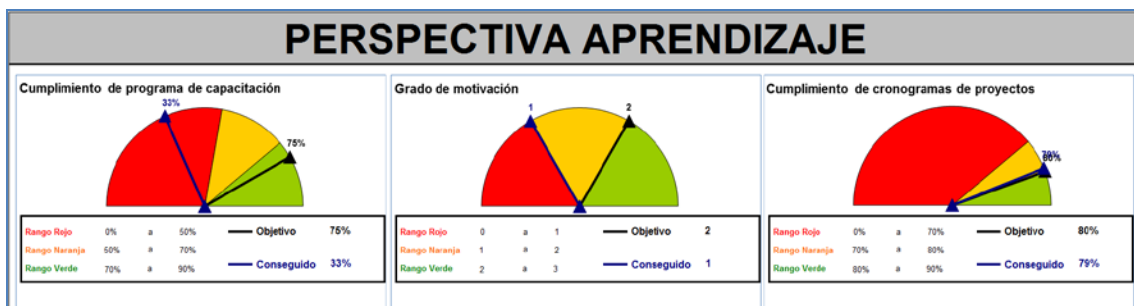
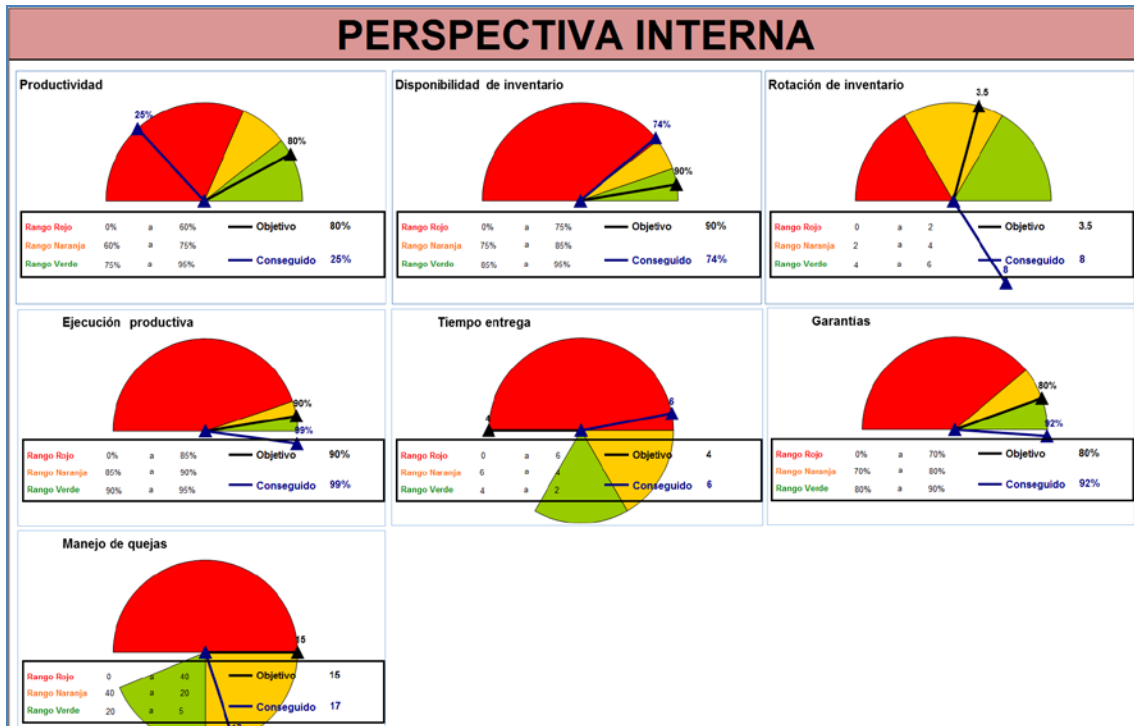
INDICADORES APRENDIZAJE





INDICADORES POR PERSPECTIVAS



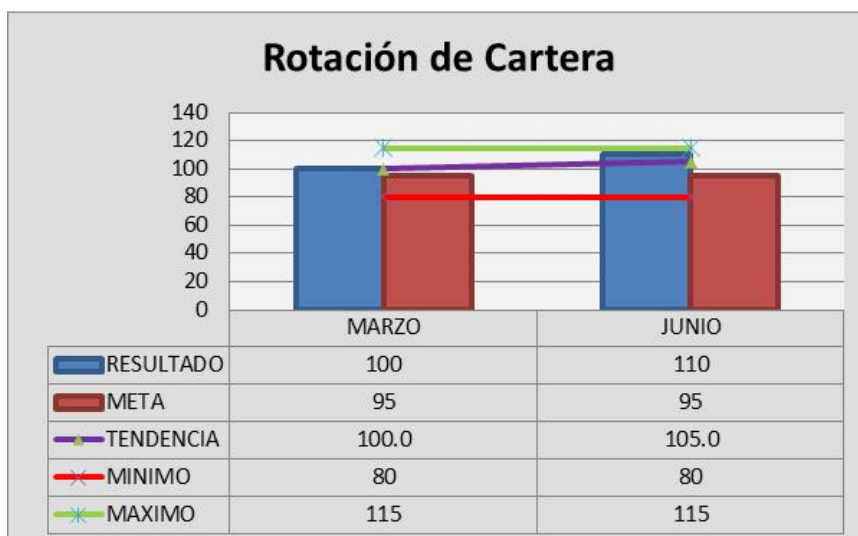
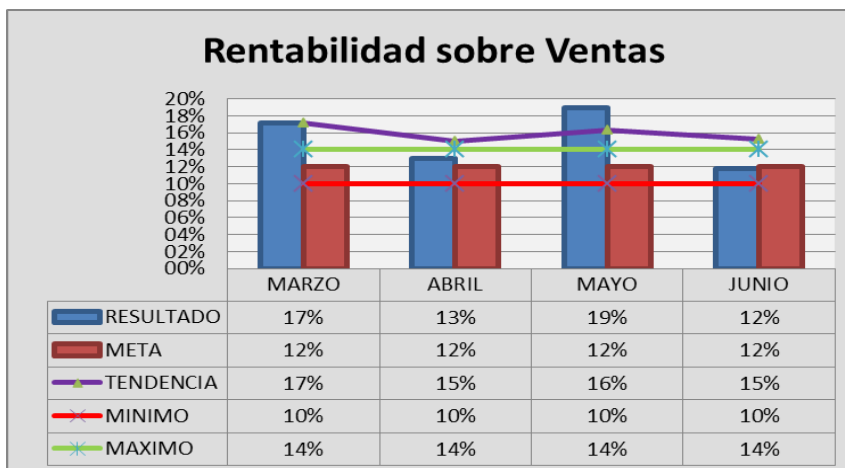


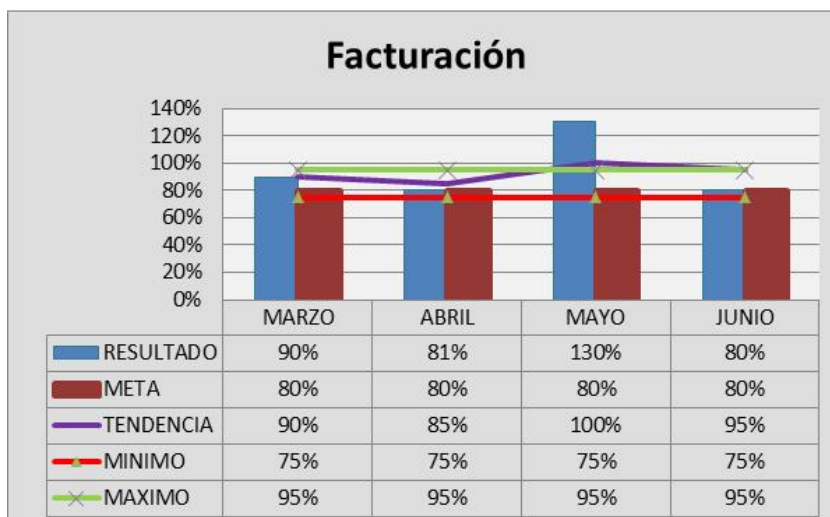
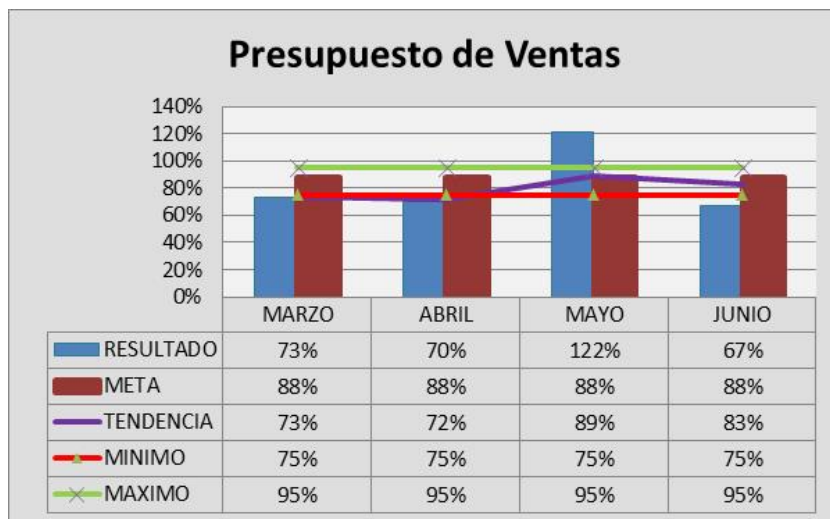
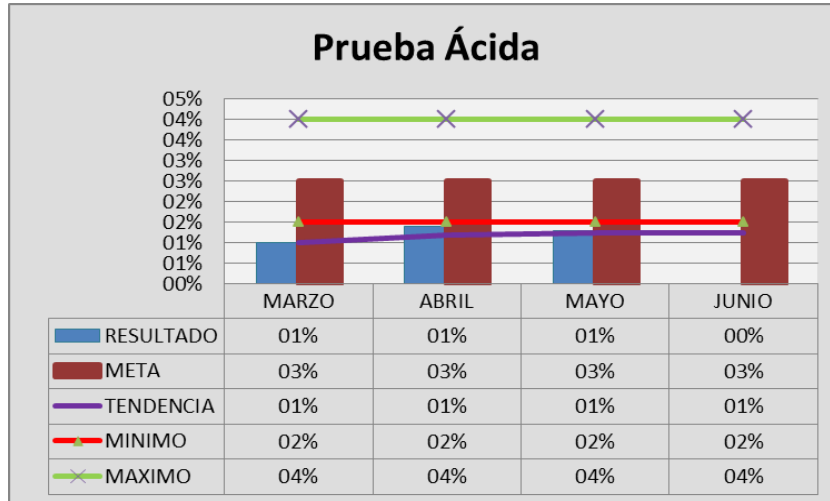


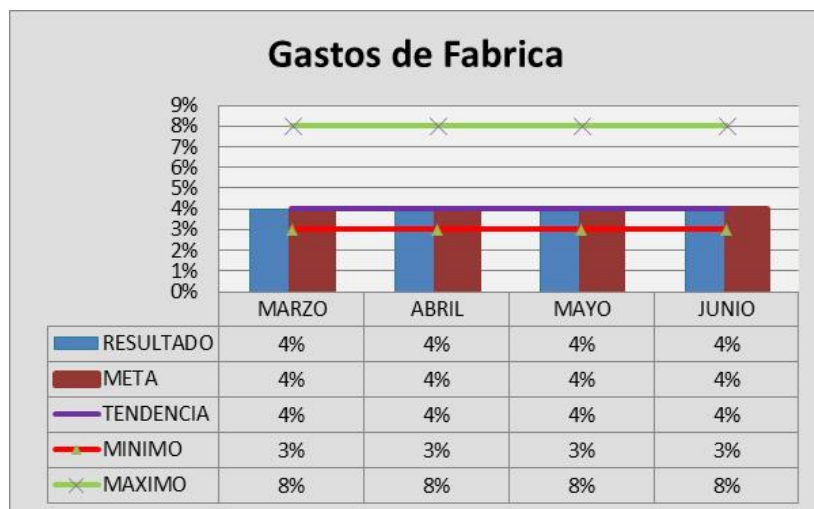
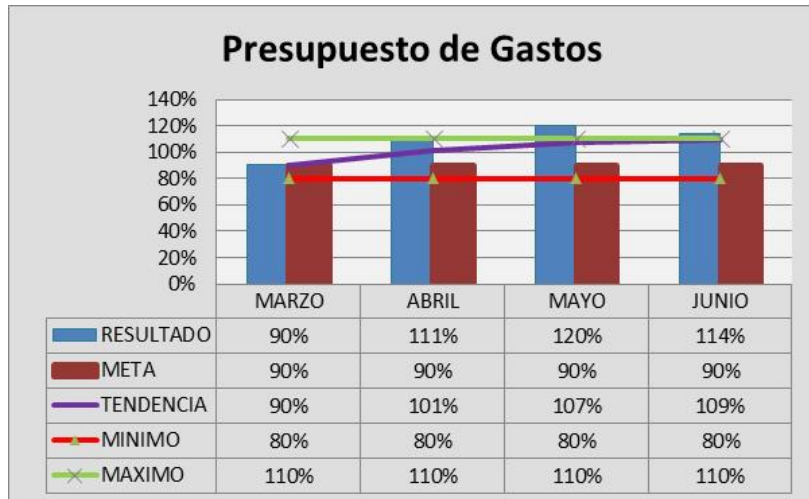


**ANEXO VII: RESULTADO DE TENDENCIAS POR INDICADOR**

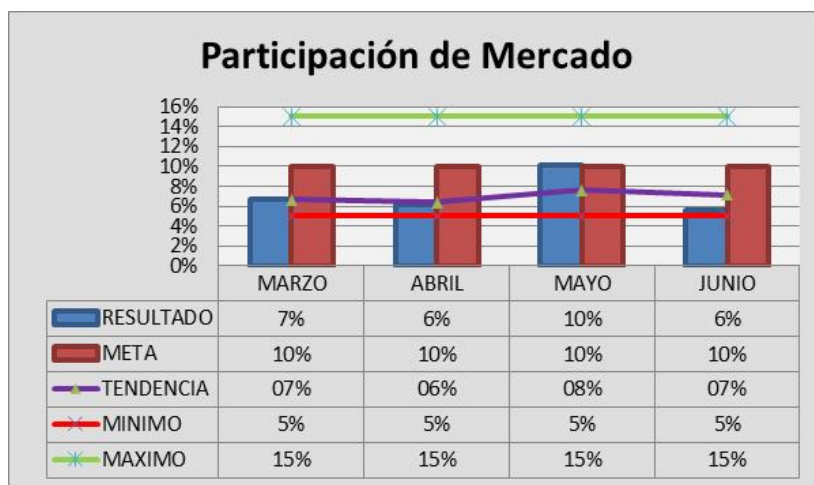
**INDICADORES FINANCIEROS**

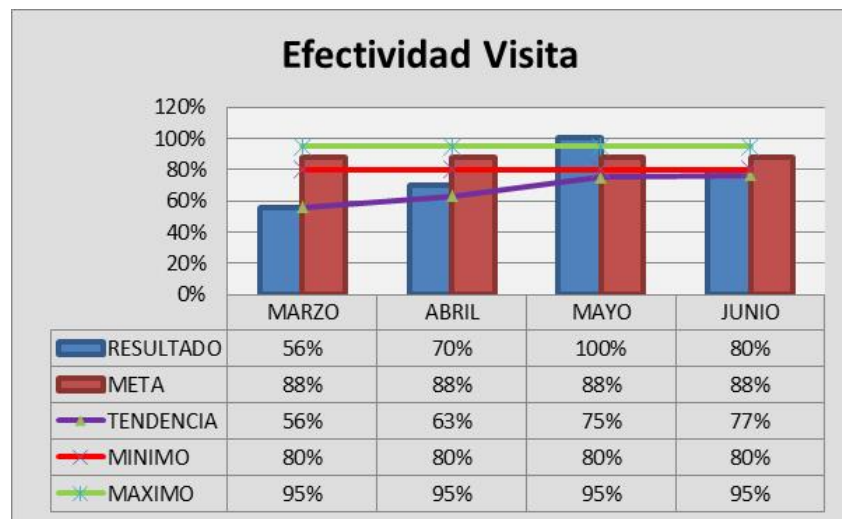
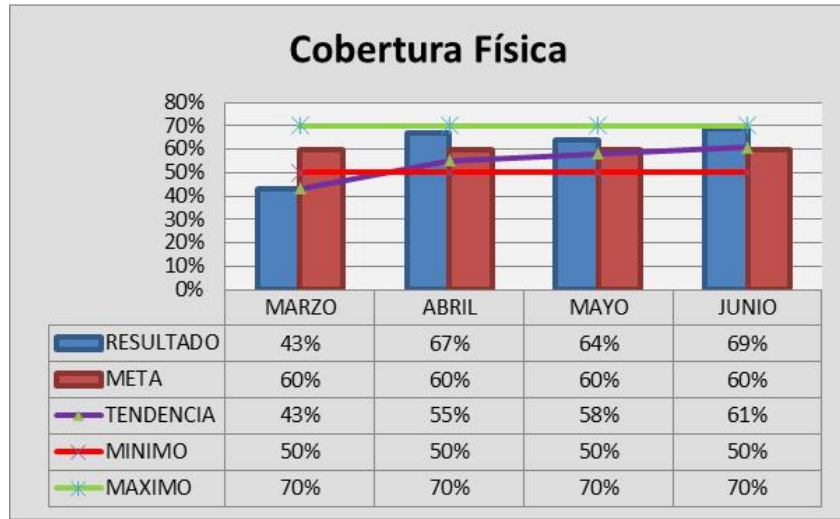


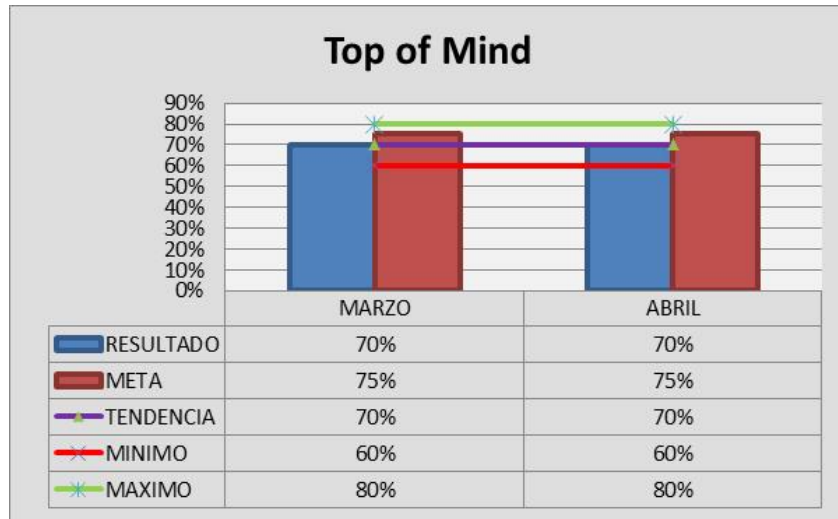




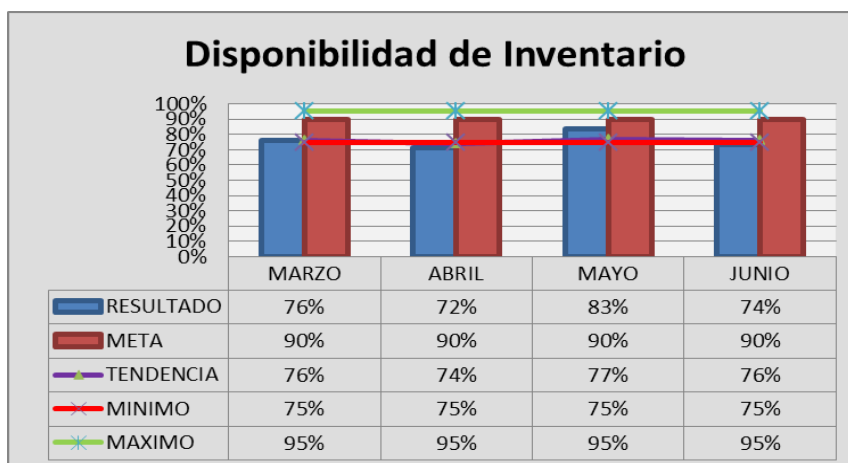
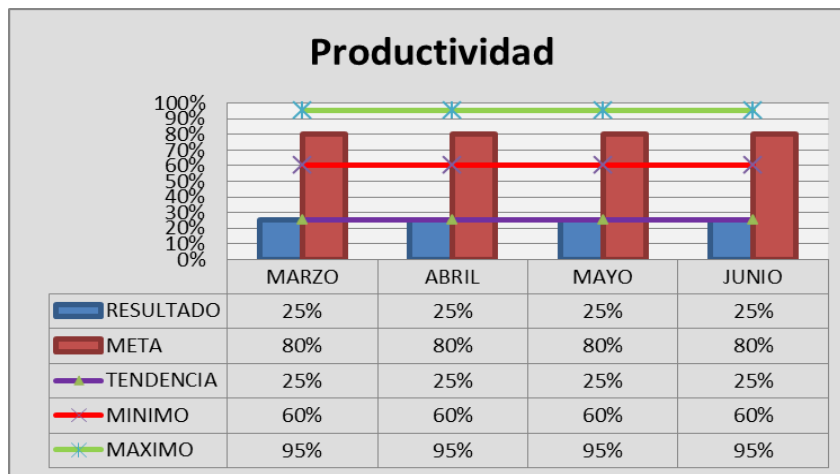
## INDICADORES CLIENTES

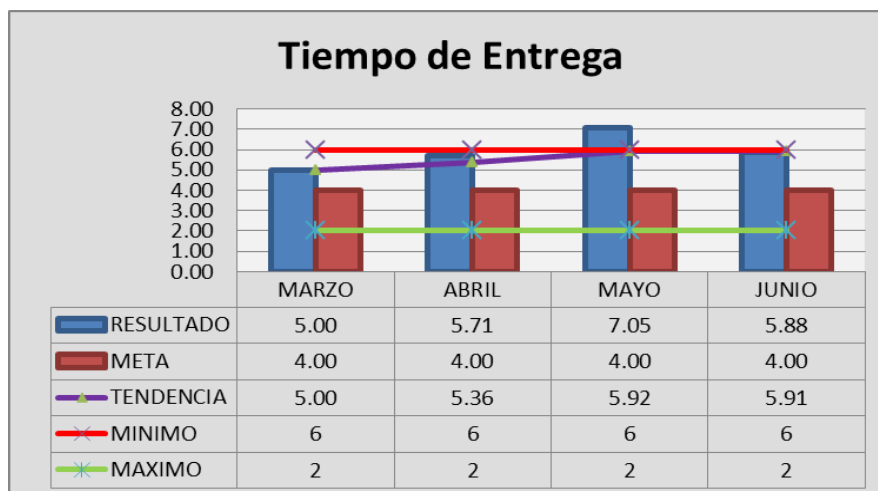
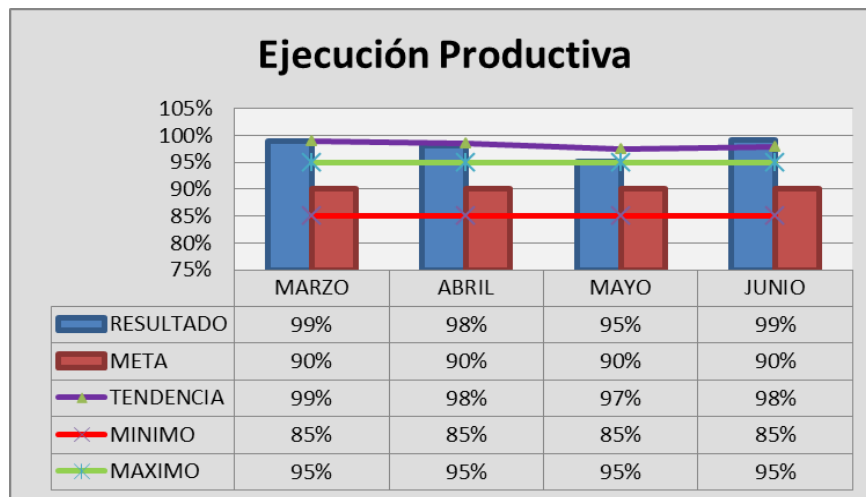
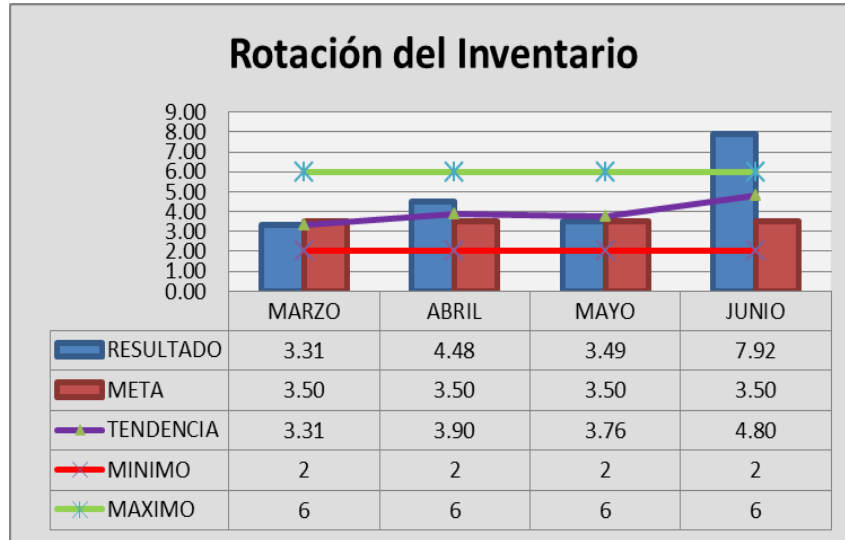


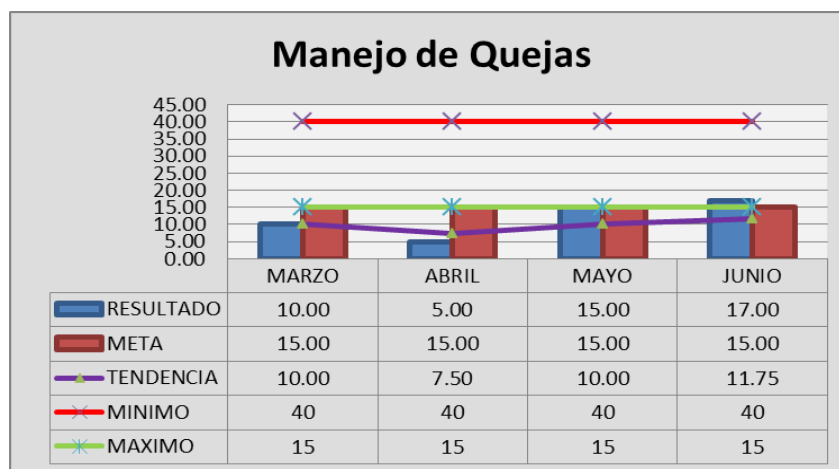
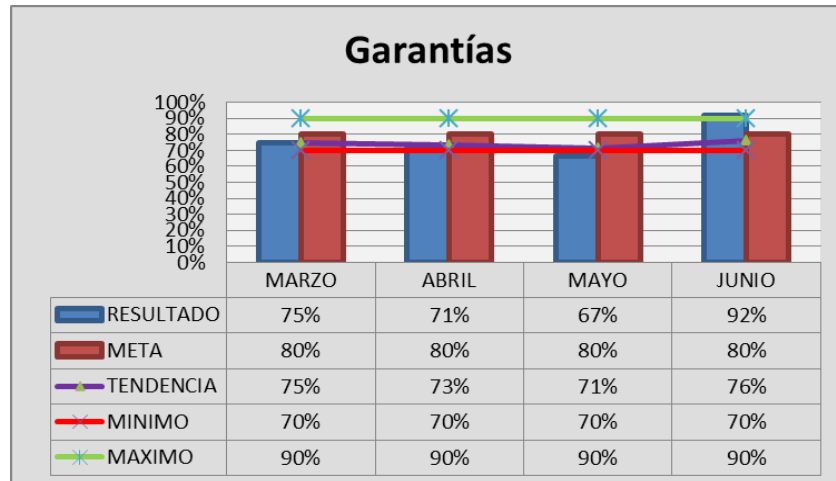




INDICADORES PROCESOS INTERNOS







INDICADORES APRENDIZAJE

