



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Implementación del Modelo Balanced Scorecard en los cinco equipos de trabajo
del Centro de Repuestos Chevrolet ubicado en el cantón Rumiñahui 2013

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Pilaquina Fuentes, Carlos Darwin

DIRECTOR: Chamba Rueda, Laura Magali, Ing

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DEL FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Laura Magali Chamba Rueda

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD EN LOS CINCO EQUIPOS DE TRABAJO DEL CENTRO DE REPUESTOS CHEVROLET UBICADO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI 2013** realizado por Pilaquinga Fuentes Carlos Darwin, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2014

f.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Pilaquinga Fuentes Carlos Darwin declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Implementación del Modelo Balanced Scorecard en los cinco equipos de trabajo del Centro de Repuestos Chevrolet ubicado en el cantón Rumiñahui 2013, de la titulación de Ingeniero en Administración de Empresas siendo Laura Magali Chamba Rueda directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Pilaquinga Fuentes Carlos Darwin

Cédula: 1713446472

DEDICATORIA

Con mucho cariño y reconocimiento, este trabajo a mi familia y en especial a mi padre Carlos Alfredo Pilaquina, quien con su ejemplo de tenacidad y coraje me impulso a culminar con mis estudios.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi directora de tesis Ing. Laura Magali Chamba Rueda por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

De igual manera a una persona que en su momento fue una pieza fundamental en este proyecto que empleo mucho tiempo y sacrificio.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	5
1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	6
1.2. LA COMPAÑÍA	7
1.2.1. OFICINAS CENTRALES Y PLANTA DE ENSAMBLAJE.....	7
1.2.2. PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA.....	7
1.2.3. CENTRO DE REPUESTOS CHEVROLET.....	8
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	8
1.3.1. GOBIERNO CORPORATIVO.....	8
1.4. CLIENTES	9
1.4.1. COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES.....	9
1.5. SERVICIOS	11
1.6. GESTIÓN AMBIENTAL.....	12
1.6.1. COMPROMISO CON EL AMBIENTE.....	12
1.7. MARCO LEGAL	12
1.7.1. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR	13
1.7.2. LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL	13
1.7.3. CONVENIOS INTERNACIONALES	14
1.7.4. ACUERDOS MINISTERIALES.....	14
1.7.5. ORDENANZAS MUNICIPALES	14
1.7.6. NORMAS INEN.....	15
1.8. CALIDAD Y MERCADEO RESPONSABLE	15
1.8.1. PROCESOS Y ESTÁNDARES	15
1.8.2. CERTIFICACIONES ISO 9001 E ISO 14001	15
1.9. CONSUMO DE RECURSOS HÍDRICOS.....	16
1.10. POLÍTICAS	16
1.10.1. POLÍTICAS DE CALIDAD	17
1.10.2. POLÍTICAS AMBIENTALES.....	17
1.10.3. POLÍTICA DE PRIVACIDAD	18

1.10.4.	RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA.....	18
1.10.5.	POLÍTICAS APLICADAS EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD.....	18
2.	MARCO TEÓRICO	20
2.1.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
2.1.1.	INTRODUCCIÓN	21
2.2.	COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
2.2.1.	VISIÓN.....	21
2.2.2.	MISIÓN Y VALORES	22
2.2.3.	ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	22
2.2.4.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	22
2.2.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	23
2.3.	BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	23
2.3.1.	DEFINICIÓN.	23
2.3.2.	ELEMENTOS DEL BALANCE SCORECARD	24
2.3.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	24
2.3.4.	PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	25
2.3.4.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	25
2.3.4.2.	PERSPECTIVAS DEL CLIENTE.....	26
2.3.4.3.	PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO	27
2.3.4.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	28
2.4.	INDICADORES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	28
2.5.	METAS	31
2.6.	INICIATIVAS	31
2.7.	ESTRATEGIA	32
2.7.1.	MAPA ESTRATÉGICO	33
2.7.2.	RELACIÓN CAUSA Y EFECTO.....	34
2.8.	FASES DEL PROCESO DE CREACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	35
2.9.	CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	36
2.10.	RESPONSABLES Y RECURSOS.....	37
2.11.	EVALUACIÓN SUBJETIVA.....	38
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL	39
3.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	39
3.1.1.	MACRO AMBIENTE	39
3.1.1.1.	FACTORES ECONÓMICOS.....	40
3.1.1.2.	FACTORES TECNOLÓGICOS	42
3.1.1.3.	FACTORES SOCIO CULTURALES.....	43
3.1.2.	MICRO AMBIENTE	45

3.1.2.1. PROVEEDORES	45
3.1.2.2. CLIENTES	46
3.1.2.3. COMPETENCIA.....	46
3.2. ANÁLISIS INTERNO.....	47
3.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA	47
3.2.2. ÁREA DE VENTAS	49
3.2.3. ÁREA RECURSOS HUMANOS.....	49
3.3. MATRIZ FODA.....	50
3.4. DIAGNÓSTICO.....	52
3.4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	52
3.4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	55
4. PROPUESTA DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	59
4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	60
4.1.1. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN.....	60
4.1.2. ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN	60
4.2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO	60
4.3. PRINCIPIOS Y VALORES	62
4.3.1. VALORES.....	62
4.3.2. PRINCIPIOS	63
4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	67
4.5. MAPA ESTRATÉGICO	69
4.6. INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	71
4.6.1. INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA	71
4.6.2. INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES	73
4.6.3. INDICADORES PERSPECTIVA INTERNA	73
4.6.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	75
4.7. INICIATIVAS PARA LOGRAR ALCANZAR LAS METAS	76
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA:.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 RESUMEN DE LA HISTORIA DE GM-OBB	6
TABLA NO. 2 INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA	29
TABLA NO. 3 INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES.....	30
TABLA NO. 4 INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	30
TABLA NO. 5 INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	31
TABLA NO. 6 FORMATO CUADRO DE MANDO INTEGRAL	37
TABLA NO. 7 DESEMPLEO ABIERTO.....	44
TABLA NO. 8 PRINCIPALES PROVEEDORES DE GM-OBB	45
TABLA NO. 9 PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO ECUATORIANO DE VEHÍCULOS	46
TABLA NO. 10 EVALUACIÓN POR EQUIPOS DE TRABAJO	50
TABLA NO. 11 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.....	51
TABLA NO. 12 MATRIZ EFE PARA CENTRO DE REPUESTOS CHEVROLET	53
TABLA NO. 13 CALIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	54
TABLA NO. 14 CALIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	55
TABLA NO.15 MATRIZ EFI PARA CENTRO DE REPUESTOS CHEVROLET.....	56
TABLA NO. 16 ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR DEBILIDADES Y AMENAZAS	57
TABLA NO. 17 ASPECTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA.....	66
TABLA NO. 18 VALORES ACTUALES DE CADA OBJETIVO.....	80
TABLA NO. 19 TABLERO DE COMANDO	82

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA NO. 1 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL	10
FIGURA NO. 2 ORGANIGRAMA COMITÉ INTERDISCIPLINARIO GM-OBB.....	10
FIGURA NO. 3 CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS GM-OBB.....	11
FIGURA NO. 4 POLÍTICA AMBIENTAL DE GM-OBB DEL ECUADOR	12
FIGURA NO. 5 MARCO NORMATIVO DE ECUADOR.....	13
FIGURA NO. 6 CERTIFICACIONES ISO 9001 E ISO 14001.....	16
FIGURA NO. 7 ESTRUCTURA PARA TRASFORMAR LA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS OPERATIVOS	33
FIGURA NO. 8 CADENA DE RELACIONES CAUSA-EFECTO A TRAVÉS DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS	35
FIGURA NO. 9 TRANSPORTE (PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ANUAL)	42
FIGURA NO. 10 INCIDENCIA DE LA POBREZA Y EXTREMA POBREZA	44
FIGURA NO. 11 ESTRUCTURA LÓGICA DE LAS RELACIONES ENTRE LA VISIÓN, LA ESTRATEGIA.....	62
FIGURA NO. 12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CENTRO DE REPUESTOS CHEVROLET.....	65
FIGURA NO. 13 MAPA ESTRATÉGICO.....	70

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO NO. 1 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE GM-OBB	90
ANEXO NO. 2 INDICADORES CENTRO DE REPUESTOS DE GM-OBB.....	93
ANEXO NO. 3 CONCESIONARIOS O CLIENTES ACTUALES GM-OBB.....	94
ANEXO NO. 4 ENCUESTAS INTERNAS Y EXTERNAS	95
ANEXO NO. 5 ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL GM-OBB.....	97
ANEXO NO. 6 PROCESO RECEPCIÓN Y UBICACIÓN DE REPUESTOS (MATERIAL)....	99
ANEXO NO. 7 PLAN DE CAPACITACIÓN 2DO. SEMESTRE 2012.....	101
ANEXO NO. 8 PRODUCTIVIDAD DE GM-OBB DICIEMBRE 2012	102
ANEXO NO. 9 ERRORES EN ÍTEMS 2012.....	103
ANEXO NO.10 ERRORES EN UNIDADES 2012	104
ANEXO NO.11 ÍTEMS EN MAL ESTADO 2012.....	105
ANEXO NO.12 OSD POR CADA MIL LÍNEAS DESPACHADAS.....	106
ANEXO NO.13 PRODUCTIVIDAD DE INVENTARIOS.....	107

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a los profundos cambios (tecnológicos, socioculturales, políticos) que provocan que el funcionamiento de una organización sea cada vez más complejo de gestionar y dirigir y para que sea competitiva se debe evaluar ciertos parámetros e indicadores, el Cuadro de Mando Integral es apropiado para este propósito, facilita la implantación de una estrategia de trabajo para que se lo realice de manera eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o transmitir la misión en objetivos e indicadores, gracias a ellos se crea un proceso continuo que proporciona información periódica a la empresa y facilita la toma de decisiones. Con el desarrollo de este trabajo se pretende que la organización use al Balanced Scorecard como un instrumento que permita trasladar los objetivos estratégicos, a un conjunto coherente de medidas definidas según algunos parámetros para la medición de la gestión.

De este modo, se hace un desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC en el cual se busca identificar el aporte que cada una de éstas aporta al cumplimiento de la misión y competitividad del Centro de Repuestos de General Motors –OBB.

Palabras clave:

Planificación/Estrategia/Cuadro de Mando/Diagnóstico/Gestión/Objetivos/Perspectivas

ABSTRACT

Due to the profound changes (technological, cultural, and political) that cause the operation of an organization is becoming increasingly complex to manage and lead and to be competitive you must evaluate certain parameters and indicators, the balanced scorecard is most suitable for this purpose, facilitates the deployment of a working strategy to make it perform efficiently, Since it provides the framework, structure and appropriate language to communicate or convey the mission objectives and indicators, thanks to them creates a continuous process that provides regular information to the company and facilitates decision-making. With the development of this work is intended to the Organization to use the Balanced Scorecard as a tool allowing to translate the strategic objectives, to a coherent set of measures defined according to some parameters for the measurement of the management.

In this way, it's a development of the four perspectives of the BSC which seeks to identify the contribution that each of these to the fulfillment of the mission and competitiveness of the parts of General Motors - OBB Center.

Key words:

Planning/strategy/management/diagnostic/Balanced Scorecard/objectives/Perspectives

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) o su nombre en inglés, Balanced Scorecard (BSC) y se aplicó al Centro de Repuestos de General Motors-OBB, este modelo permite medir las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia.

En el primer capítulo se realiza una reseña histórica de la empresa, una descripción del Centro de Repuestos, los servicios que ofrece y su normativa, la calidad en sus productos y servicios, y las diferentes políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa. El capítulo II trata sobre Marco Teórico, es un compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar. Aborda temas de vital importancia para la investigación: planificación estratégica, cuadro de mando integral, sus componentes, objetivos estratégicos, indicadores, perspectivas y construcción del cuadro de mando integral. El capítulo III Análisis Situacional, donde se hizo un estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos, mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. En el capítulo IV se presenta la propuesta del diseño e implementación del Balanced Scorecard, en el cual de manera detallada y práctica se muestra todos sus componentes.

Es importante esta investigación para la organización ya que proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño de la bodega, el Cuadro de Mando Integral para su elaboración estratégica realiza la integración de las diferentes áreas y sus equipos de trabajo, teniendo en cuenta los activos tangibles e intangibles de la misma, aspectos que marcan la diferencia y permiten tener ventaja competitiva.

Como respuesta al problema planteado que hace referencia a falencias en actividades de la bodega de repuestos y los equipos de trabajo que la conforman, se presenta una propuesta para optimizar dichos recursos en base a un mejoramiento institucional, el BSC es una herramienta que logra corregir estos déficits que se encuentren en áreas estratégicas de la empresa y conseguir un crecimiento sostenible dentro del mercado automotriz, lo que permitirá captar progresivamente mayor demanda y por ende alcanzar un crecimiento en el mercado.

El alcance de los objetivos llega hasta estructurar una propuesta de Plan Estratégico con una herramienta de gestión de calidad llamada Balanced Scorecard, la misma que es más efectiva para medir los resultados pues integra las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, esto permite entender y controlar las actividades y dependencias que integran la institución siempre encaminados junto con las estrategias a la consecución de la visión empresarial.

Para concluir con éxito esta investigación la empresa no ha restringido acceso a información, excepto la que considera muy sensible a sus intereses como información financiera actualizada por lo que se utilizó información del 2011 y 2012.

La metodología utilizada para el desarrollo del tema a investigar fue el Método Inductivo que partiendo de la observación detallada de cada uno de los componentes de la institución ayudó a conocer sus aptitudes y debilidades. De igual forma se utilizó el Método Analítico para diagnosticar el estado en el que se encuentran cada una de las áreas que conforman el Centro de Repuestos, establecer relaciones entre ellas y encontrar las fallas inherentes a la estructura organizacional.

Las técnicas que se utilizó para la obtención de la información respectiva fueron: Observación, entrevista, cuestionario, indicadores, libros, revistas, documentos, e internet.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Historia de la empresa.

El nombre de la ensambladora automotriz ecuatoriana Ómnibus BB, proviene del Sr. Bela Botar un ciudadano húngaro que emigró al Ecuador en 1975 el cual revolucionó el mercado automotriz en Ecuador.

Se inició con un taller ubicado en el sector de la Kennedy frente al Colegio Técnico Aeronáutico en la ciudad de Quito con el nombre de "Proveedora Automotriz" en este taller se fabricaron los primeros autobuses, el negocio se inició con 18 trabajadores en su mayoría no tenían experiencia y muchos de ellos solo con educación básica que llegaron de provincia en busca de trabajo a tal punto que cuando su plantilla fue de 400 trabajadores, 150 provenían de la provincia de Imbabura de la parroquia Quiroga, cantón Cotacachi.

OBB en sus inicios fabricaba 1 vehículo al día; en el segundo año llegó a producir 5, hasta llegar a un tope máximo de 15. En 1981, General Motors se integra como accionista y la compañía se convierte en General Motors Ómnibus BB (GM-OBB). A partir de este año, se inicia una inversión programada para fabricar miles de vehículos livianos que son emblemáticos hasta la fecha como: la Blazer, Forsa, Trooper, Vitara, Chevrolet Luv, entre otros. La fusión entre la experiencia de GM y la capacidad emprendedora de OBB, marcó el inicio de una nueva etapa en la industria automotriz del Ecuador.

En la actualidad GM-OBB es la planta de ensamblaje automotriz pionera y más grande del Ecuador con más de tres décadas de experiencia, el 80% de vehículos Chevrolet son ensamblados en el país, su crecimiento se ha dado gracias a una amplia red de concesionarios que le ha permitido posicionarse como un referente en el sector automotor. Chevrolet comercializa una extensa gama de vehículos livianos entre automóviles, camionetas y todoterrenos.

La historia de GM-OBB en Ecuador está llena de éxitos aquí se presenta una breve reseña histórica de los modelos ensamblados en Ecuador.

Tabla No. 1 Resumen de la Historia de GM-OBB

AÑO	DESCRIPCIÓN
1926	Ecuador recibe el primer vehículo Chevrolet
1975	Fue fundada Ómnibus BB S.A. (OBB), compañía que inicia el ensamblaje de los primeros buses, marcando nuevos referentes en la industria automotriz ecuatoriana.
1980	OBB construye la planta de ensamblaje de vehículos livianos y lanza al mercado la clásica Blazer
1981	General Motors se integra como accionista a OBB y arranca una fuerte inversión programada para ensamblar miles de automóviles, camionetas y todoterrenos en Ecuador
1984 - 1987	Se inicia la fabricación de la Chevrolet Luv y del automóvil Gemini. Además, se presenta el Forsa, un auto popular que rompe todos los records de venta
1988 - 1991	Se lanza la nueva Chevrolet Luv 2.300 CC., el Vitara de 1.600 CC. y el Forsa II. Luego aparecerá el Vitara 5 puertas.
1992 - 1999	Inicia la producción de la Chevrolet Rodeo y Esteem, poco después llegaron el camión FTR y el nuevo Rodeo 4x4
2000	La fábrica se moderniza, obtiene certificados como la ISO 9001 y la ISO 14001 y destina casi el 40% de su producción a los mercados de Colombia y Venezuela. Años más tarde se completa la gama de 4x4 con los modelos: Grand Vitara SZ, Tahoe, Captiva y Trail Blazer V8.
2005	El 2005 fue un año especial para la compañía, se celebraron 30 años de operaciones de ensamblaje de OBB.
2008	Se desarrolla una estrategia agresiva de productos con nuevos lanzamientos tales como el Grand Vitara SZ, Optra Advance y Chevrolet Luv D-MAX Facelifts y el re lanzamiento del Gran Vitara 5 puertas 4x2 TM. Por otro lado, el Aveo, con poco tiempo desde su introducción, cuenta ya con una gran aceptación. Actualmente los modelos producidos son: la Familia Aveo, la renovada Luv D-Max en sus nueve versiones, la línea Vitara, Grand Vitara y el nuevo Grand Vitara SZ.

2010	En febrero de 2010 se lanza la Chevrolet Captiva Sport. En marzo, llegó La Van N200, su versatilidad y potencia la convirtieron en una práctica solución de transporte. La experiencia de diseño de 5 continentes, ingresó al mercado ecuatoriano con el atractivo Chevrolet Spark GT, segundo vehículo de plataforma global introducido por la marca. La completamente renovada línea de camiones con sus Series N y F, se introdujo en octubre. El SUV más vendido del país, el Grand Vitara SZ, se renovó con cambios en su equipamiento y una nueva versión.
2011	En diciembre de 2011 se lanzó el Nuevo Chevrolet Sail durante sus dos primeras generaciones este fue el nombre dado al Corsa serie B en el mercado chino, siendo sus partes mecánicas las mismas de las primeras generaciones del auto europeo, eso sí; con las consabidas adaptaciones al mercado local
2012	Van N300 Move Pasajeros, Pueden viajar hasta 8 ocupantes cómodamente distribuidos en tres filas de asientos, dependiendo la versión. Además, cuenta con la confiabilidad y eficiencia de un motor de 1.2 litros de 81 HP

Fuente: Archivos GM-OBB en Ecuador,

Elaborado por: Carlos Pilaquinga

1.2. La Compañía

1.2.1. Oficinas centrales y planta de ensamblaje

General Motors OBB pertenece al sector metalmecánico del país. Está ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en la avenida Galo Plaza Lasso Oe1-34 y Enrique Guerrero Portilla, funciona GM OBB del Ecuador. La compañía está constituida por las siguientes direcciones: Presidencia, Recursos Humanos, Manufactura, Ingeniería y Planeación de Producto, Finanzas, Comercial, Comunicaciones, Legal, Posventa, Compras Globales y Logística (GPSC), IT, Relaciones Gubernamentales; además de un Centro de Ingeniería Experimental, donde se practican rigurosas pruebas a los vehículos Chevrolet.

1.2.2. Planta de tratamiento de agua

La compañía cuenta con una planta de tratamiento fisicoquímico y otra de tratamiento biológico, para la adecuada gestión de las descargas líquidas del proceso industrial y las domésticas. La planta de tratamiento biológico, inaugurada en 2008, está ubicada junto a las instalaciones.

1.2.3. Centro de Repuestos Chevrolet

El Centro de Repuestos Chevrolet está localizado en el Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui, sector Las Acacias. Esta ubicación resulta estratégica, por su acceso directo a los principales puertos del país: Guayaquil, Esmeraldas y Manta.

El proyecto de construcción se inició en 2007 y las operaciones arrancaron en diciembre de 2008. Posee un área total de 46 000 m², de los cuales 8600 m² corresponden al área de almacén.

En lo relativo a los despachos, se realizan 50.000 líneas al mes, con cerca de 250.000 unidades. Una línea consiste en un ítem del pedido, mientras las unidades corresponden a la cantidad QTY que están solicitando de cada ítem.

Se ha implementado un Sistema de Administración de Bodega (WMS por sus siglas en inglés), para la correcta administración de los procesos. Dicho sistema controla todos los movimientos que se realizan en un almacén: ingreso, ubicación, control de inventarios, reabastecimiento, recolección y despachos, a partir de parámetros que permiten optimizar el uso de espacio, disminuir recorridos y garantizar el control del material

1.3. Estructura organizacional

(Fred, 2008) Manifiesta que la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Una estructura organizacional puede ser formal e informal. GM-OBB tiene una estructura formal. Para el presente proyecto se aplicará al Centro de Repuestos Chevrolet, que corresponde a la sección comercial posventa.

La Estructura Organizacional está diseñada para que todas las actividades productivas que se realicen se lo hagan de manera eficiente y eficaz. En la Figura No 1 se aprecia cómo está estructurada la empresa laborablemente.

1.3.1. Gobierno Corporativo

En el Ecuador, el gobierno corporativo está conformado por un total de dieciséis personas,

como parte de su gestión estratégica, GM OBB del Ecuador cuenta con varios comités y organizaciones laborales, que aportan a su crecimiento como compañía. Entre junio de 2008 y junio de 2011, el presidente ejecutivo de GM OBB del Ecuador fue Jeffrey Cadena Beier, quien posteriormente fue nombrado presidente y director ejecutivo de la división de Chile, Bolivia y Perú.

- Comité Ejecutivo
- Staff Gerencial
- Comité RS
- Organizaciones laborales

1.4. Clientes

Según Memorias de Sostenibilidad de GM-OBB de 2011 indica que en 2011, el Índice de Satisfacción del Cliente alcanzó su mayor porcentaje en el mes de diciembre, con el 81,7%; constituyendo un récord histórico para la empresa. Así mismo, desde el 2007, el año en el que el CSI fue el más elevado fue en el 2011.

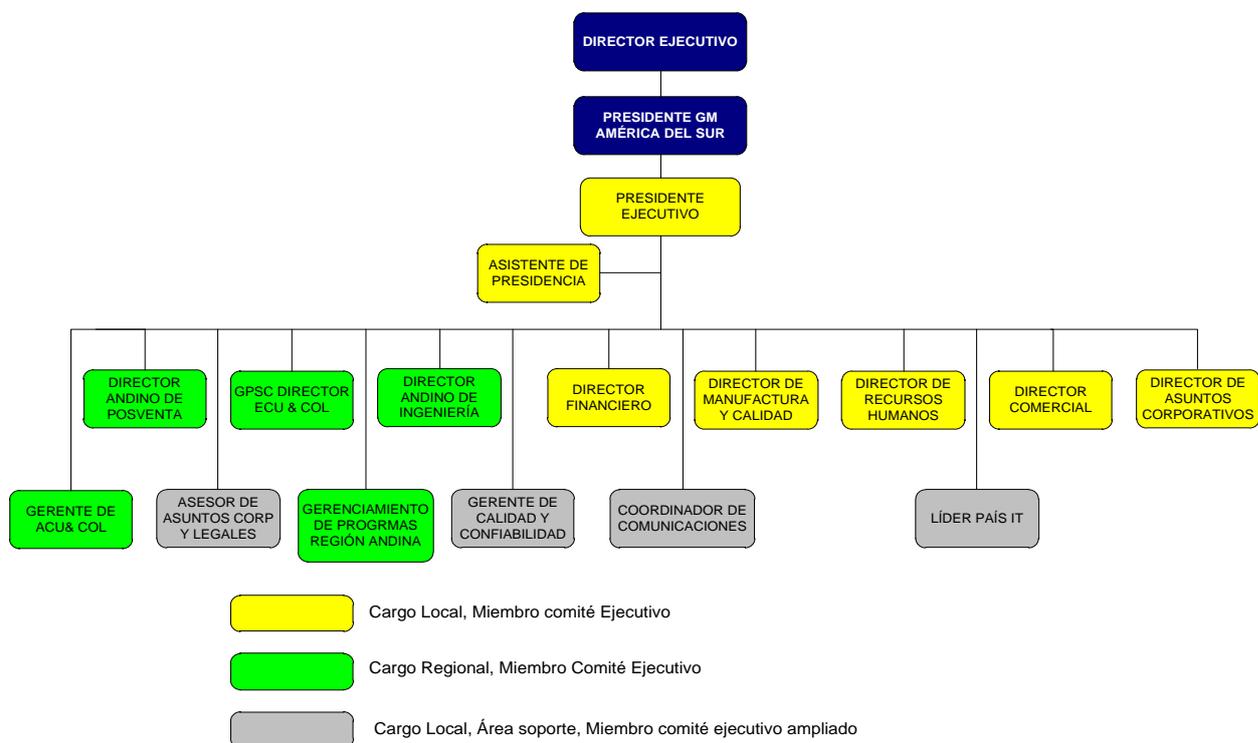
1.4.1. Comunicación con los clientes

GM OBB del Ecuador ha delineado e implantado un sistema eficaz de comunicación con los clientes, a través de la Red de Concesionarios y la Administración de la Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés). En las Memorias de Sostenibilidad de GM-OBB de 2011 se expresa que el sistema de comunicación con clientes cumple con las normas internas de calidad y con las especificaciones de la norma internacional ISO 9001:2008: las mismas que establecen los siguientes requisitos para satisfacer al cliente:

- a) La información sobre el producto.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

La información sobre el producto es generada por el Departamento Comercial y distribuida a los clientes a través de hojas técnicas de producto e información en la WEB.

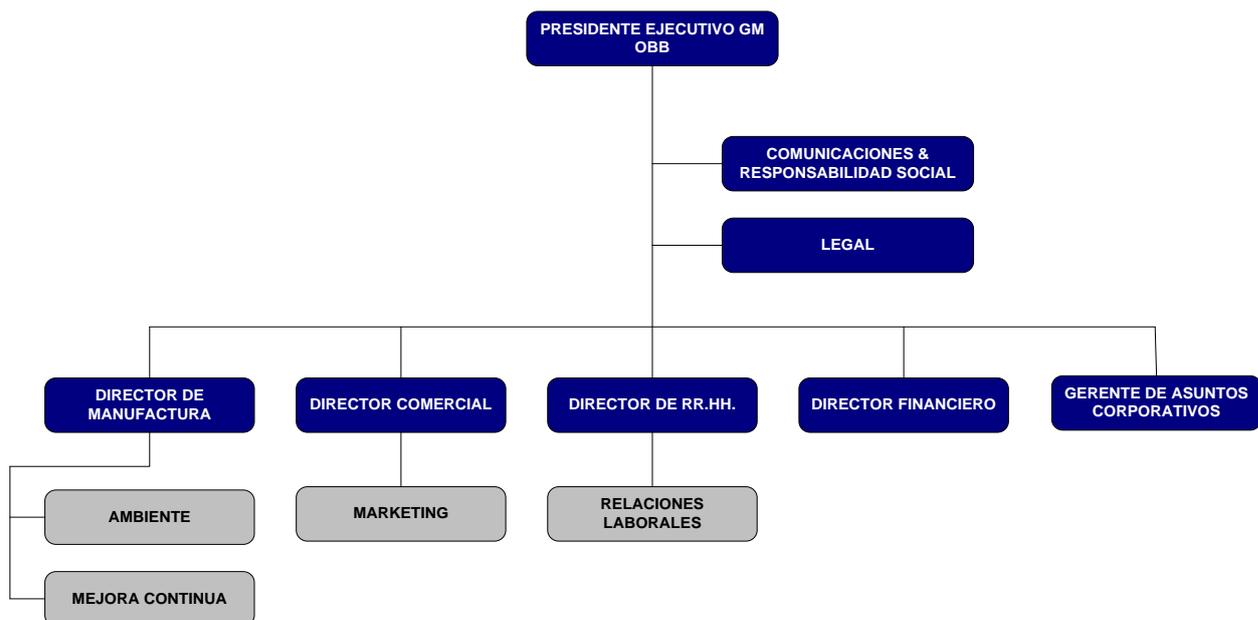
Figura No. 1 Organigrama Organizacional



Fuente: Memorias de Sostenibilidad 2011 GM-OBB

Elaborado por: GM-OBB

Figura No. 2 Organigrama Comité Interdisciplinario GM-OBB



Fuente: Memorias de sostenibilidad 2011 GM-OBB

Elaborado por: GM-OBB

Los cambios en los requerimientos para los contratos son revisados con los concesionarios directamente, en las confirmaciones de pedidos de vehículos, así como a través del sistema informático para consultas de *stock*. Las quejas y retroalimentación de los clientes se recogen y canalizan a través de CRM y de las áreas de Venta, Posventa y Servicio, si aplica.

1.5. Servicios

Los servicios que la empresa ofrece es mantenimiento, venta de repuestos e instalación de accesorios. Dispone de una gran red de concesionarios en todo el Ecuador los mismos que cuentan con talleres autorizados para el mantenimiento de vehículos y además una amplia gama de repuestos.

En 2011, según se indica en las Memorias de Sostenibilidad de GM-OBB del mismo año expresa que se inauguraron seis concesionarios y siete puntos ChevyExpress, concluyendo el año con 62 puntos de venta y 73 puntos de servicio, en 18 provincias, con servicio técnico autorizado y el más sobresaliente stock de repuestos.

Figura No. 3 Centro de distribución de repuestos GM-OBB



Fuente: Memorias de Sostenibilidad 2011 GM-OBB

1.6. Gestión ambiental

1.6.1. Compromiso con el ambiente

Las instalaciones y operaciones de GM OBB del Ecuador se realizan dentro de la ciudad (Norte de la ciudad de Quito), por lo que no afectan áreas protegidas delimitadas por la autoridad ambiental nacional.

GM OBB del Ecuador tiene un alto compromiso con el ambiente y la sociedad. En 2011, se realizaron varias acciones de cuidado y gestión ambiental, respaldadas por las normas ecuatorianas y por la Política Ambiental que rige a la empresa. El excelente desempeño en gestión ambiental ha permitido que GM OBB del Ecuador logre la certificación ISO 14001:2004 y supere satisfactoriamente la visita ambiental semestral realizada por la entidad de seguimiento asignada por la Secretaría Ambiental del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, sin registrar multas ni incumplimientos. (Memorias de Sostenibilidad de GM-OBB de 2011)

Figura No. 4 Política Ambiental de GM-OBB del Ecuador



Fuente: Memorias de sostenibilidad 2011 GM-OBB
Elaborado por: GM-OBB

1.7. Marco legal

General Motors OBB cumple con todas y cada una de las normas establecidas por el Estado ecuatoriano, empezando por la Constitución de la República, ley de gestión ambiental,

Convenios internacionales, Acuerdos ministeriales, Ordenanzas municipales, Normas de calidad INEN y bajo esta reglamentación se realizan las operaciones de la empresa.

1.7.1. Constitución del Ecuador

Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de la Constitución convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía. (Constitución de Ecuador 2008)

1.7.2. Ley de gestión Ambiental

Establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia. La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables, se orientará según los principios universales del Desarrollo Sustentable. (Ley de gestión Ambiental)

GM – OBB ha tomado algunas medidas para la reducción del consumo de este importante recurso, como la prolongación del tiempo de permanencia del agua en cabinas, mediante un programa químico y la utilización de agua reciclada para tareas de limpieza en la planta de tratamiento de aguas residuales.

Figura No. 5 Marco Normativo de Ecuador



Fuente: Memorias de sostenibilidad 2011 GM-OBB

Elaborado por: GM-OBB

Se cuenta con dos plantas de tratamiento para el agua residual, la primera planta opera con procesos físico químicos para la eliminación de sustancias peligrosas, mientras la segunda trabaja con procesos biológicos para la eliminación de materia orgánica.

1.7.3. Convenios Internacionales

Un convenio Internacional resulta cuando se unen las opiniones o puntos de vista de sujetos de orden jurídico internacional, sobre cuestiones o problemas que surgen en sus relaciones internacionales se crean los acuerdos internacionales.

Ecuador como país signatario del (MOU) Memorándum de entendimiento con la OIT (Organización Internacional de Trabajo), la misma que es un ente internacional para erradicar el trabajo y explotación infantil

Los proveedores o empresas contratistas, mediante el contrato de GM OBB del Ecuador, deben asegurar que ellas y sus subcontratistas no utilizarán mano de obra infantil, esclavos, prisioneros, o ninguna otra forma de trabajos forzados o involuntarios, o que fomenten el empleo abusivo o corrompan las prácticas de negocio, para el suministro de productos o servicios bajo las órdenes de compra.

1.7.4. Acuerdos Ministeriales

GM-OBB Cumple con los acuerdos ministeriales referentes al cuidado del medio ambiente y es así que entre las acciones realizadas por GM OBB del Ecuador para la disminución de emisiones gaseosas que afectan al ambiente, se encuentra el Programa de Arborización, en apoyo al programa Punto Verde en el sector Quitumbe: 200 empleados sembraron 400 árboles y hiedras para ornamentar el parque lineal del sector y proteger la quebrada aledaña. Adicionalmente, la planta y los productos solo usan R134a como gas refrigerante; por tanto, no hay emisiones de sustancias destructoras de ozono relacionadas al Aire Acondicionado (AC).

Se realiza un continuo monitoreo de las calderas, para verificar que las concentraciones de estos compuestos siempre se encuentren por debajo de la norma ecuatoriana.

1.7.5. Ordenanzas municipales

Introducir un nuevo modelo al país, GM OBB del Ecuador hace una validación del cumplimiento de normas ecuatorianas, tanto documentalmente como en pruebas sobre unidades prototipo. Luego, procede a los análisis de emisión de gases y opacidad de los prototipos, con equipos internos de control y pruebas externas de la Secretaría de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Adicionalmente, realiza pruebas y validación de consumo de combustible, basadas en tablas históricas de consumo pruebas de campo. (Memorias GM-OBB 2011)

1.7.6. Normas INEN

GM-OBB cumple con la norma NTE INEN 1 155:2009 segunda revisión 2009 donde establece que los dispositivos mínimos de alumbrado, espejos retrovisores y señalización luminosa que deben tener incorporados los vehículos automotores para garantizar la máxima visibilidad del conductor, y para que la presencia y movimiento del vehículo sean fácilmente advertido por parte de los peatones y otros conductores que circulan en el área.

1.8. Calidad y mercadeo responsable

1.8.1. Procesos y estándares

Los productos de GM OBB del Ecuador gozan de la preferencia de la mayoría de consumidores a nivel nacional. Para mantener este liderazgo, la calidad a lo largo de la cadena de valor y la gestión de mercadeo van de la mano.

A través de varios procesos y estándares, GM OBB del Ecuador asegura la calidad desde la compra de materias primas y observa, durante el ensamblaje, todos los parámetros que garantizan un mercadeo sustentable y satisfacen las más altas exigencias.

GM OBB del Ecuador mantiene un Programa de Capacitación Interna para todo el personal, que tiene como fundamento el Sistema Global de Manufactura (GMS, por sus siglas en inglés). El objetivo es buscar que todos los colaboradores que laboran en planta tengan un nivel de conocimiento adecuado para desenvolverse de manera óptima en su puesto de trabajo.

1.8.2. Certificaciones ISO 9001 E ISO 14001

La calidad, seguridad y cuidado del ambiente son aspectos fundamentales en la elaboración

de los vehículos Chevrolet ensamblados en GM OBB del Ecuador; por esta razón, la empresa busca mantener los mejores estándares.

En el marco de este compromiso, GM OBB del Ecuador está certificada con las normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, lo que asegura el respeto a las normas que derivan de las diversas certificaciones, promueve escenarios de excelencia en el cumplimiento y garantiza la elaboración de productos de calidad, para satisfacer a sus clientes.

Figura No. 6 Certificaciones ISO 9001 E ISO 14001



Fuente: Memorias de sostenibilidad 2011 GM-OBB

1.9. Consumo de recursos hídricos

El consumo de agua, en 2011, fue de 147 609 m³ dentro de toda la cadena de producción de GM OBB del Ecuador. Se tomaron algunas medidas para la reducción del consumo de este importante recurso, como la prolongación del tiempo de permanencia del agua en cabinas, mediante un programa químico y la utilización de agua reciclada para tareas de limpieza en la planta de tratamiento de aguas residuales. (Memorias GM-OBB 2011)

1.10. Políticas

1.10.1. Políticas de calidad

El Sistema Global de Manufactura (GMS) exige un estricto control de calidad que se lo realiza a lo largo del proceso de manufactura, desde la selección de los materiales hasta obtener el producto final. Existen estaciones de inspección en las secciones de suelda, pintura y ensamble. ((Memorias GM-OBB 2011))

La planta industrial cuenta con controles de procesos y de operaciones críticas así como una rigurosa verificación del 100% de las unidades a través de pruebas dinámicas y estáticas como son: alineación de las luces, prueba dinámica de frenos, prueba de agua, identificación de ruidos y funcionamiento total de los sistemas del vehículo.

En el 2002 se implementó el Sistema Global de Manufactura (GMS por sus siglas en inglés) diseñado por General Motors, que permite la aplicación de las mejores prácticas de manufactura para lograr procesos libres de desperdicio con excelente calidad. Esto se logra a través de cinco principios:

- Involucramiento de la Gente,
- Estandarización,
- Mejoramiento Continuo,
- Hecho con Calidad, y
- Cortos Tiempos de Repuesta.

GM OBB del Ecuador mantiene estándares de calidad comparables a los de cualquier planta de GM en el mundo. Actualmente es catalogada como la mejor ensambladora de América Latina.

1.10.2. Políticas ambientales

Como se mencionó anteriormente GM-OBB promueve una cultura ambiental que va más allá de la normativa ambiental, permanentemente se implementa mejoras en los procesos de producción. Es así, que las operaciones están reguladas bajo el marco del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004 y soportadas en los siguientes programas: (Página Web GM-OBB, "Políticas Ambientales")

Programa de manejo y reducción de residuos sólidos: Iniciativa que promueve la utilización de todos los recursos de manera adecuada, impulsando el reciclaje y la reutilización de los desechos de los distintos procesos.

Manejo integral del agua: GM-OBB cuenta con una planta de tratamiento físico-químico y un proceso de tratamiento biológico para el adecuado manejo de las descargas líquidas del proceso industrial. Educación y conciencia ambiental: El compromiso con el ambiente en cada uno de los colaboradores de GM-OBB se refuerza mediante charlas, talleres o actividades que promueven una conciencia responsable con el ambiente.

1.10.3. Política de privacidad

GM-OBB respeta la privacidad de sus clientes. Toda la información que proporcione se tratará con sumo cuidado y con la mayor seguridad posible, y sólo se utilizará de acuerdo con los límites establecidos en el respectivo documento.

1.10.4. Responsabilidad Social Interna

En este sentido, se ha desarrollado el Programa Angelitos GM-OBB, en el que se brinda apoyo a los colaboradores que tienen hijos con discapacidad. Esta iniciativa busca promover el desarrollo físico y emocional del colaborador y su familia.

Se debe mencionar otro proyecto con enfoque al desarrollo y crecimiento de los colaboradores de la empresa denominada Talentos GM-OBB, programa enfocado en impulsar talentos especiales, a través de la música. (Página Web GM-OBB, "Política Social")

La compañía se ha destacado en términos de inclusión laboral, garantizando el respeto y la igualdad, a través de la inclusión de personas con discapacidad. Esta gestión ha sido destacada por la Fundación General Ecuatoriana FGE con el "Reconocimiento Empresarial a las Mejores Prácticas en Inserción Socio laboral de Personas con Discapacidad". Además, se mantiene programas permanentes relacionados a temas de Seguridad, Higiene y Ergonomía, también reconocidos por el Seguro General de Riesgos del Trabajo del IESS.

1.10.5. Políticas aplicadas en beneficio de la comunidad

GM-OBB ha impulsado y continua haciéndolo en los siguientes programas:

Conductor Elegido: Programa que impulsa una conducción responsable y libre de alcohol bajo el lema "Si bebes no conduzcas". El mismo que está operando en Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.

Ruta Futuro: Son charlas educativas que las imparten expertos de GM-OBB y buscan dar a conocer las nuevas tecnologías ambientales con las que Chevrolet fabrica su modelo Volt, y que recorre las principales universidades, escuelas politécnicas e institutos de investigación a nivel nacional.

Escuela de Ventas: Promueve la formación de asesores comerciales para certificar a toda la fuerza de ventas que labora en la red de Concesionarios Chevrolet. (Página Web GM-OBB, "Políticas en beneficio de la comunidad")

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación estratégica

2.1.1. Introducción

Según (Fred, 2008) afirma que la planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad debe ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

En términos generales el proceso de planificación estratégica se enmarca dentro de las teorías administrativas de la gestión empresarial, sobre la base del marco de referencia que defina la dinámica de cambio constante que crea valor en las organizaciones. Se debe aclarar que el proceso de la planificación estratégica depende de cada tipo de organización o administrador diseñe los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente. A continuación se expondrá los conceptos de algunos de los términos que se encuentran dentro del proceso de la planificación estratégica.

2.2. Componentes del proceso de Planificación estratégica

2.2.1. Visión

(Chiavenato, 2001) Manifiesta que la visión es una declaración que indica hacia dónde se

dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trate es de plasmarla en un mapa estratégico.

2.2.2. Misión y Valores

Según (Chiavenato, 2001) expresa que la misión representa la finalidad o propósito; es la razón, la esencia de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión es una declaración duradera del objeto. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

2.2.3. Análisis externo de la empresa

(Fred, 2008) Define que el análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Las mismas que se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, gubernamentales, tecnológicos; que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias)

2.2.4. Análisis interno de la empresa

(Fred, 2008) Señala que el análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la

capacidad con que ésta cuenta y detectan sus fortalezas y debilidades.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización si puede controlar, surgen a partir de actividades empresariales como la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción las operaciones.

2.2.5. Objetivos Estratégicos

(Fred, 2008) Define como resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señala la dirección, ayudan a la evaluación, revelan las prioridades, constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. A los objetivos estratégicos algunos autores lo denominan Factores Claves de éxito ya que estos Objetivos pueden ser los mismos.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), una técnica de gestión y planificación, ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar y gestionar estratégicamente a la empresa moderna. Realmente el CMI formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una organización, vinculando efectivamente la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual. Una de sus principales cualidades es la conjunción de indicadores financieros y no financieros, vinculando el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo.

El CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa.

2.3. Balanced Scorecard o cuadro de mando integral

2.3.1. Definición.

Juan Carlos Balda (2011) manifiesta que el BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

El Cuadro de mando Integral es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto

hasta el largo plazo, a través de indicadores y ligados a planes de acción que permite la ejecución y trabajo articulado de los miembros de la organización.

Utiliza mapas estratégicos, asignación de recursos y evaluación de desempeño, el Cuadro de mando integral ayuda a encajar piezas desordenadas comúnmente en las organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

El BSC proporciona un fotografía de cómo se encuentra la empresa, de qué manera se está cumpliendo o no la estrategia a largo plazo, para enfocar esa fotografía es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas, lo que se consigue que la estrategia sea más comprensible y por lo tanto sea más fácil de comunicar.

2.3.2. Elementos del Balance Scorecard

En la metodología del cuadro de mando integral intervienen los siguientes conceptos:

- Objetivos estratégicos
- Perspectivas
- Indicadores
- Metas
- Mapas estratégicos
- Proyectos estratégicos

✓ Misión, Visión, Valores

La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. Lo que implica que este modelo debe comenzar por la definición de la misión, visión y valores que en algunas empresas ya están definidas e influye directamente al desarrollo de la estrategia. Lo importante no es si la estrategia forma parte del modelo sino que exista una estrategia definida y adecuada a la empresa. Por lo tanto si ya están definidos estos elementos se debe plasmarlos en un mapa estratégico.

2.3.3. Objetivos Estratégicos para el Cuadro de Mando Integral

(Kaplan D. &, 2009) Señala que se debe establecer los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas del CMI las mismas que son finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

En la perspectiva financiera están involucrados objetivos que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, así como otros objetivos relacionados con el capital circulante, inversiones, aumento de beneficios, etc.

La perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Como por ejemplo: mayor cuota de mercado, clientes satisfechos, creación de valor para el cliente, menores reclamos de los clientes, etc.

(Fred, 2008) Indica que en los procesos internos, es necesario conocer cuáles son los procesos que generan valor (de manera general si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados) para los clientes y logran también satisfacer las expectativas de los accionistas. Para identificar los procesos existentes a nivel general en la empresa, pudiéndose utilizar la "Cadena de Valor" de Porter para conocer qué procesos generan o no valor o también, llevar a cabo un análisis de los procesos internos de la organización. Ejemplo de objetivos estratégicos: cero defectos, costes bajos, entregas en plazo, ciclos de producción cortos desde pedido a entrega.

Por último, la perspectiva de formación y crecimiento permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, para ello, hay que considerar lo que debe hacer para mantener y desarrollar su know-how (conocimiento) y como apoyar la eficacia y productividad de los procesos.

- Excelencia en el servicio
- Mejora continua
- Desarrollo de nuestros colaboradores

2.3.4. Perspectivas del Balanced Scorecard

(Kaplan D. &, 2009) Señala que las perspectivas que son más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas y que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios son:

2.3.4.1. *Perspectiva Financiera*

Según (Kaplan D. &, 2009) Para que una empresa tenga éxito es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones

con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Sin el estudio de las particularidades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la Perspectiva Financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, esta situación es el efecto de la fidelidad de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Los objetivos financieros (las acciones que tiene relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las demás perspectivas. Dichos objetivos pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

2.3.4.2. *Perspectivas del cliente*

(Kaplan D. &., 2009) Expresa que la perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los Clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo)

- Rentabilidad del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo, como Fidelidad)

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

2.3.4.3. Perspectivas del proceso interno

(Kaplan D. &, 2009) Manifiesta que para desarrollar los objetivos y estrategias desde esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes y después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

Los procesos internos de la empresa irán encaminados a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- ✓ Procesos de Innovación. Indicadores tentativos: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- ✓ Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

- ✓ Procesos de servicio. Indicadores: tiempo de respuesta, porcentaje de puntualidad, flexibilidad en programación.

2.3.4.4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrecen la infraestructura que posibilita la consecución de los objetivos planteados en las otras tres perspectivas financiera, de cliente y de los procesos internos que revelan donde la empresa debe destacar para lograr el éxito.

La capacidad de alcanzar metas ambiciosas para los objetivos financieros, de los clientes y de los procesos internos depende de las capacidades organizativas para el aprendizaje y el crecimiento. En las empresas la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido a su escaso avance en este punto. De cualquier manera, el aporte del modelo es relevante.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Capacidades de los empleados: Gestión de los empleados, incluye indicadores de satisfacción de los empleados, retención y productividad del empleado.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y derechos de autor.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos. Crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia de la explotación continuamente.

2.4. Indicadores de Cuadro de Mando Integral

(Kaplan D. &, 2009) manifiesta que los indicadores pueden ser financieros y no financieros, son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen por qué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc., la estrategia la que determine cuáles son los indicadores mejores. Los indicadores en sí no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos

antes, durante y después. Cada objetivo estratégico, debe contar con un indicador que está acomodado en perspectivas según le correspondan. El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando concreto.

Los elementos que se encuentran en el mapa estratégico debe ser medidos por indicadores, cada objetivo estratégico debe contar con un indicador los mismo que están acomodados en perspectivas según le correspondan

En el modelo genérico del CMI existen cuatro perspectivas:

- **Financiera**

Desde la perspectiva financiera, los indicadores deben responder a las expectativas del accionista y algunos indicadores típicos pueden ser:

Tabla No. 2 Indicadores Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Rentabilidad	Margen de ganancia operacional = Ingresos antes de interés e impuestos/Ventas
	Margen neto de ganancias = Ingreso Neto / Ventas
	Rendimiento sobre los activos totales (ROE) = Ingreso Neto / Total de activos
	Rentabilidad Económica (ROE) = Ingreso neto / Total de capital de los accionistas
	Rentabilidad Financiera (ROI) = Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) / Activo Total
	Costos de productos desechos / Costos totales
Aumento de Ventas	Cuota de mercado año N / Cuota de mercado año N-1
Crecimiento	Porcentaje de crecimiento anual en el total de las ventas
Ingreso neto	Porcentaje de crecimiento anual en las utilidades
Endeudamiento	Razón entre deuda y activos totales = Total de la deuda / Total de los activos
	Razón entre deuda y capital = Total de la deuda / Total del capital de los accionistas
Solvencia	Solvencia = Activo circulante / Pasivo Circulante
Productividad	Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Número medio de empleados

Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Editorial GESTION 2000.

- **Clientes**

Los indicadores para clientes puede cubrir aspectos como: calidad, precio, relaciones, imagen, de manera que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

Tabla No. 3 Indicadores Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Satisfacción de los clientes	Cientes perdidos /Cientes
	Devoluciones /Ventas Totales
	Cuestionarios
Calidad de los productos	Número de clientes
	$\text{Nuevos clientes} = \text{N}^\circ \text{ clientes año N} / \text{N}^\circ \text{ de clientes año N-1}$
	$\text{Cuota de Mercado} = \text{Proporción de ventas} / \text{Total de ventas}$
	$\text{Retención de clientes} = \% \text{ de clientes que permanecen}$

Fuente: Análisis interno

- **Procesos Internos**

Los indicadores de procesos internos, están encaminados a determinar la excelencia de los procesos, para ello, es conveniente el desarrollo del modelo del negocio asociado a la organización. Algunos indicadores pueden ser:

Tabla No. 4 Indicadores Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Calidad	$\text{N}^\circ \text{ productos defectuosos} / \text{N}^\circ \text{ total de productos}$
	Inversión en prevención
	Inversión en evaluación
	$\text{Entregas con retraso} / \text{Entregas totales}$
	$\text{N}^\circ \text{ de certificaciones ISO}$
No calidad	$\text{Número de reclamos} / \text{N}^\circ \text{ de pedidos}$
Tiempos	Tiempos que tarda en suministrar el proveedor
	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente
Tecnología de la información	$\text{N}^\circ \text{ de equipos electrónicos} / \text{N}^\circ \text{ de empleados}$

Fuente: Análisis interno

- **Aprendizaje y Crecimiento**

Algunos indicadores pueden ser:

Tabla No. 5 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Satisfacción y motivación	Sugerencias por empleado
	Personas con retribución variable / Total plantilla
	Índice de motivación
Formación y retención de empleados	Empleados formados / Total de empleados
	Nº de trabajadores que abandonan la empresa / Nº medio de trabajadores
Innovación	Inversión en Investigación y Desarrollo / Gastos totales
	Ingresos por nuevos productos
	Índice de factores claves de innovación
	Introducción de nuevos productos con relación a la competencia
	Número de veces que el diseño debe ser modificado antes de la producción
Incentivos	Tiempo necesario para llegar al mercado
	Premios
	Salario mínimo / Salario máximo

Fuente: Análisis externo

2.5. Metas

Son para fijar un límite o meta que se desea lograr con cada indicador, son parámetros que se fijan para ser alcanzados por el indicador. Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo indicado, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada (mensual, trimestral, semestral, anual) para poder corregir desviaciones antes que sea demasiado tarde.

Es imprescindible la fijación de metas ya que los responsables de la dirección asumen compromisos importantes de cara al futuro.

2.6. Iniciativas

Indican el “cómo” se va a lograr la meta, son programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para que cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serían como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del CMI.

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En las empresas se hacen cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? en muchas organizaciones se encuentra un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlos a cabo.

2.7. Estrategia

(FRED, 2008) Señala que las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo o estratégicos, las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, la adquisición, y desarrollo de productos.

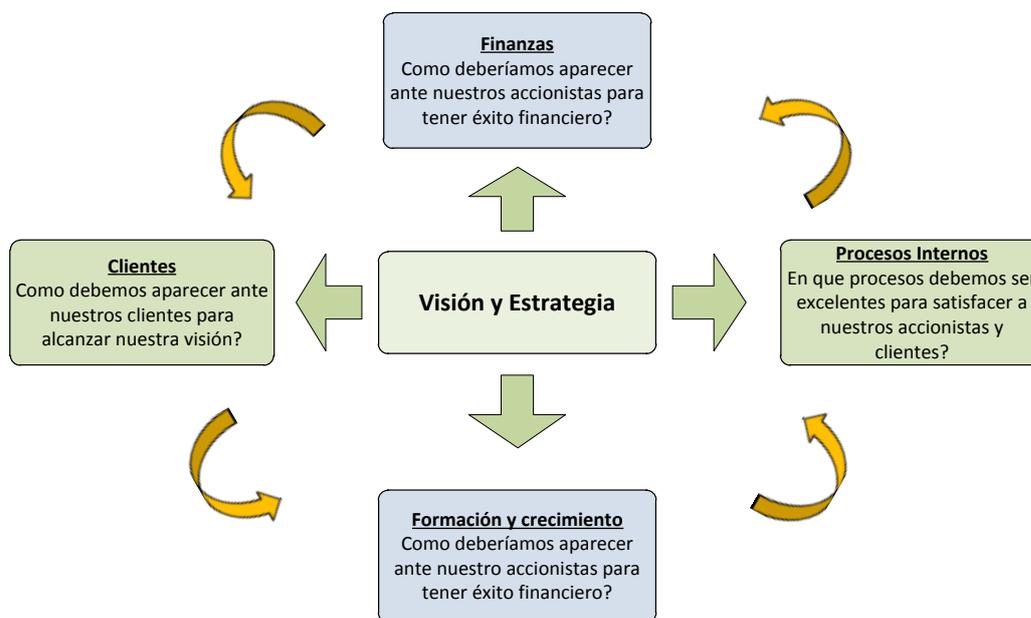
Las estrategias son acciones potenciales que requieren las decisiones de los altos directivos y grandes recursos de la empresa, afectan la prosperidad a largo plazo mínimo 5 años, por eso se orientan hacia el futuro. El Balance Scorecard viene a ser una estrategia que sirve para alcanzar los objetivos estratégicos que se plantea la empresa.

✓ Características del Cuadro de Mando Integral

- El Cuadro de Mando Integral funciona como una herramienta para la identificar y en previsión posibles desviaciones que se puedan producirse, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos.

(Kaplan D. &, 2009) Señala que en sus inicios de BSC estaba destinado a superar las limitaciones de gestionar solo con indicadores financieros, pero dichos indicadores daban resultados tardíos, es decir de un sistema de gestión de control, diseñado alrededor de un marco financiero a corto plazo y basado en el control a un Sistema de Gestión Estratégica diseñado alrededor de una visión estratégica a más largo plazo.

Figura No. 7 Estructura para transformar la estrategia en términos operativos



Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Editorial GESTION 2000.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

El cuadro de mando integral se basa en indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para emplearlo en todos los niveles de la organización. Los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

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 accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.

2.7.1. Mapa Estratégico

Es una estructura gráfica que muestra de forma resumida como está compuesta la estrategia de la empresa. Para leer la relación causa y efecto de las acciones concretas (denominadas objetivos estratégicos en el CMI), organizados en cada perspectiva se comienza de abajo para arriba manteniendo las palabras SI y ENTONCES.

Un mapa conceptual sirve para resumir de manera ordenada y gráfica un tema o concepto de estudio, de tal forma que se pueda comprender el tema al solo apreciar la gráfica, y leer los componentes y palabras de enlace tal como se ve en la gráfica No. 8

En el mapa conceptual existe una estructura relacionada a través de cuadros, líneas y palabras de enlace.

En la figura No. 8 se aprecia la relación causa efecto a través de las cuatro perspectivas se ha descompuesto la estrategia en nueve objetivos estratégicos (acciones concretas), y las mismas fueron ordenadas como un mapa estratégico.

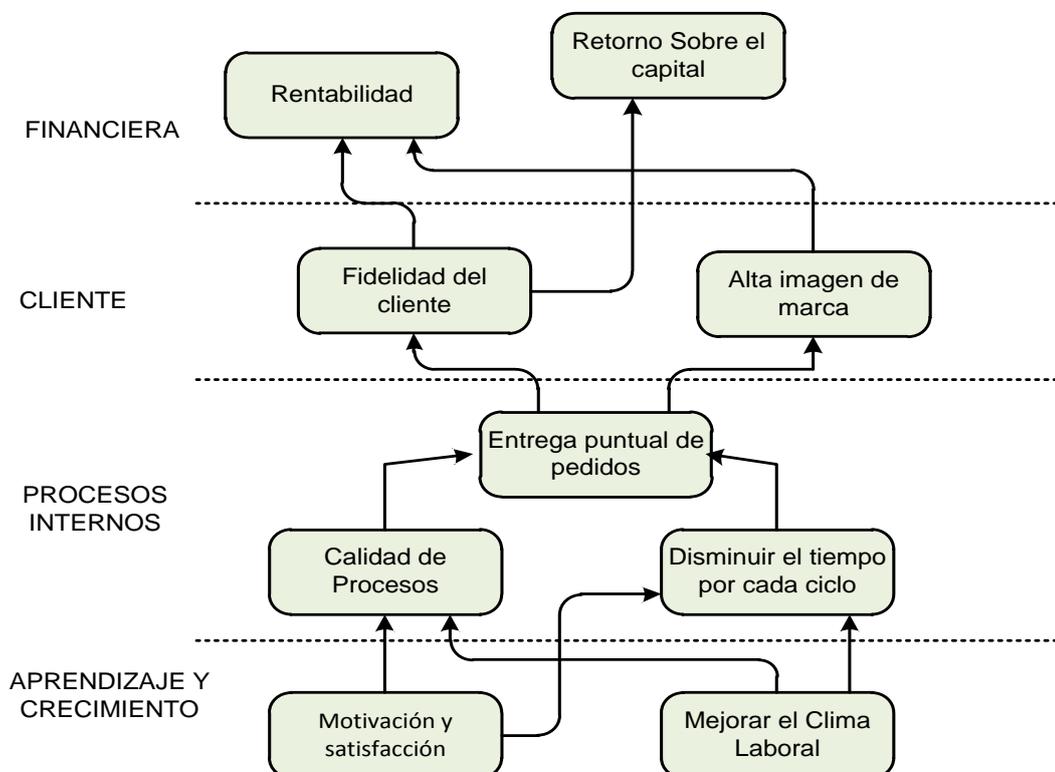
2.7.2. Relación causa y efecto

(Kaplan D. &, 2009) Indica que para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES, del ejemplo sería del siguiente modo.

Si se mejora el clima laboral, entonces mejorara la calidad de procesos, si se mejora la calidad de procesos entonces se entregará puntualmente los pedidos, si se entrega puntualmente los pedidos entonces habrá fidelidad del cliente, si existe fidelidad del cliente entonces se incrementan los beneficios y mejora el retorno sobre la inversión.

El mapa estratégico y CMI, lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica, la estrategia de la empresa en el ejemplo es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efecto por la descomposición de la estrategia como el incrementar la rentabilidad de la empresa, para evitar este error, siempre debe estar al final.

Figura No. 8 Cadena de relaciones Causa-Efecto a través de las cuatro perspectivas



Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Editorial GESTION 2000.

En la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa muestre como está conformada esa estrategia, es decir dibuje el camino que se va a seguir.

Y cada objetivo estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto, bajo esta premisa se describe las perspectivas.

2.8. Fases del proceso de creación de un cuadro de mando integral

Según (Neriz, 2004) el proceso para la creación de cuadro de mando es el siguiente:

1. Definir la unidad de negocios o centro de responsabilidad en estudio, realizar diagnóstico de la unidad.
2. Establecer y confirmar la visión de la empresa
3. Definidos los objetivos estratégicos, se agrupan por perspectivas:

- a. Financiera
 - b. Clientes
 - c. Procesos Internos
 - d. Aprendizaje y crecimiento
4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales
 5. Identificar los factores claves del éxito:
 6. Discutir qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados
 7. Decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad
 8. La lista de éstos será la base para proceder a desarrollar los indicadores clave.
 9. Antes de comenzar con el trabajo de desarrollar indicadores, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente
 10. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos, establecer un equilibrio
 11. Del diagnóstico se pueden rescatar indicadores que actualmente se ocupen, se pueden crear otros.
 12. Establecer el cuadro de mando global: Es importante que los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el cuadro de mando
 13. Determinar las metas y estándares con los cuales debe validarse posteriormente al modelo planteado
 14. Establecer fuentes de información de los que debe rescatarse los datos para alimentar los indicadores, así como la periodicidad de alimentación de los indicadores.
 15. Establecer relación entre indicadores.
 16. Validar los indicadores con usuarios modelos
 17. Desarrollo de un plan de acción: proyectos estratégicos para alcanzar los objetivos Estratégicos
 18. Implementación del cuadro de mando

2.9. Construcción del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral está conformada por una matriz, por este motivo se denomina cuadro de mando integral ya que es un cuadro de donde se gestiona (manda), bajo una

relación causa y efecto (integral) la estrategia.

Tabla No. 6 Formato Cuadro de Mando Integral

Objetivos Estratégicos	Indicadores de resultados	Metas			Iniciativas Estratégicas
Financieros					
Rentabilidad	ROI	7%	9%	10%	Programas de evaluación de la cartera
Crecimiento	Tasa de crecimiento de Ventas	6%	9%	12%	Seguimiento a los indicadores de rentabilidad
Cliente					
Fidelidad	Número de clientes	2000	2200	2400	Mejorar las instalaciones de Ventas
Satisfacción del cliente	Promedio de satisfacción	90%	95%	100%	Evaluación de clientes
Procesos					
Calidad de Servicio	Índice de calidad según ISO	Mantener la calidad ISO vigente			Adecuar los procesos
					mejorar los diseños
Aprendizaje y Crecimiento					
Planes de incentivo	Incremento de comisiones	3%	4%	5%	Capacitar al personal en ventas
satisfacción de empleado	Media de satisfacción de empleados	8%	9%	10%	realizar evaluaciones al personal

Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Editorial GESTION 2000.

Realizado por: Carlos Pilaquina

El Cuadro No. 6 muestra un formato de Cuadro de Mando Integral dónde:

- ✓ **Objetivos Estratégicos.**- Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, y que están en una relación causa y efecto.
- ✓ **Indicadores Estratégicos.**- Miden la actuación de cada objetivo estratégico, en la CMI se menciona mucho por separado también los indicadores de causa y efecto y/o indicadores de actuación, estos últimos vendrían a ser lo mismo, estos indicadores son parte del indicador estratégico, que mide al objetivo estratégico.

2.10. Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del BSC es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversión y de otros presupuestos que utilizan las empresas, así se puede evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el BSC.

2.11. Evaluación subjetiva

Aunque se hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación análisis y reflexión estratégica. Por ese motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que para la medición.

Los beneficios que proporciona el BSC no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

Tiene como objetivo examinar las dificultades que afronta General Motors –OBB, considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión. Permite adelantar un pronóstico. Es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas.

El diagnóstico situacional representa un análisis de la situación de General Motor – OBB y por ende del Centro de Repuestos ubicado en el Cantón Rumiñahui mediante un análisis de los factores de su macroambiente y microambiente conocer el escenario en que se desenvuelve la empresa en el mercado y la incidencia de estos factores en el desarrollo de la misma.

3.1. Análisis externo

3.1.1. Macro ambiente

Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Se puede citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

El sector automotriz es muy sensible a las variaciones macroeconómicas. La estabilidad económica producto del esquema de dolarización ha sido favorable para el sector, el cual ha registrado crecimientos importantes de sus ventas en los últimos cinco años, a tal punto de catalogar a GM-OBB como la mejor ensambladora a nivel mundial (reconocimiento BIQ III). El financiamiento para la compra de vehículos también ha jugado un papel importante en este crecimiento.

El relativo fácil financiamiento para la compra de vehículos también ha jugado un papel importante en este crecimiento. El crecimiento económico del país, el mantener índices de riesgo país estables podrán crear un escenario propicio para que tanto el sector automotor como los demás sectores de la economía se mantengan en la línea del crecimiento.

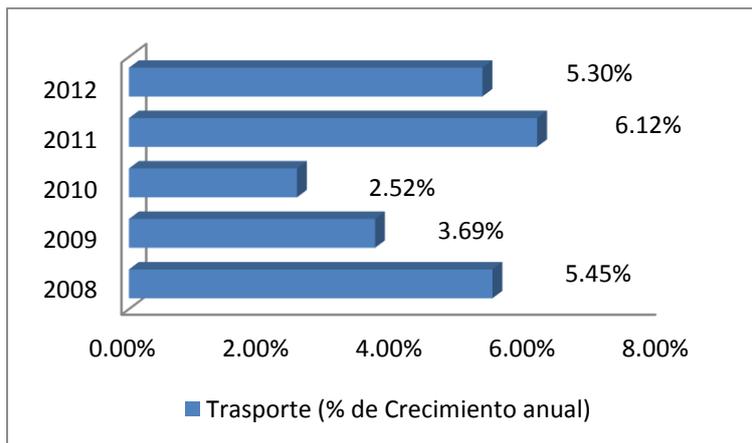
3.1.1.1. Factores Económicos

Son de fundamental importancia dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de esta para atenderlos rentablemente. Es posible que estos limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda.

- PIB del Sector Automotriz:

La participación del sector automotor, medida a través de la rama de actividad “fabricación de equipo de transporte”, en la que se incluye la producción de vehículos y autopartes (repuestos y accesorios), ha tenido un promedio de participación de 4.62% en los últimos cinco años.

Figura No. 9 Transporte (Porcentaje de crecimiento anual)



Fuente: Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: BCE

En los años 2008 y 2011 experimenta el sector un crecimiento importante y por lo tanto una participación relevante en el PIB, se observa crecimiento de esta rama de la metalmecánica.

Connotación:

- ✓ Oportunidad: Crecimiento del sector automotor.

3.1.1.2. Factores Tecnológicos

En la industria automotriz la tecnología siempre ha estado presente como parte de su

desarrollo e innovación. Y algunos de los servicios y sistemas que a diario se usa en celulares, PC y tabletas también han migrado al ambiente automotor. Sistemas de geo posicionamiento (GPS), bluetooth, pantallas táctiles y audio envolvente ya son comunes, pero hay otras novedades que comienzan a incursionar con fuerza.

El sector empresarial ecuatoriano no invierte en ciencia y tecnología toda inversión en ese sentido lo ve como un gasto. La mayor parte de partes y piezas vienen del exterior, sin embargo algunos dispositivos son fabricados en el país.

La tecnología en la industria automotriz ha ayudado a:

- Desarrollar nuevas técnicas de fabricación donde se ha reducido tiempo y costo del desarrollo y ensamblaje de un automóvil.
- Reducción del combustible consumido, así como las emisiones de gases a la atmósfera.
- Mejoras en la seguridad y las prestaciones

Connotación:

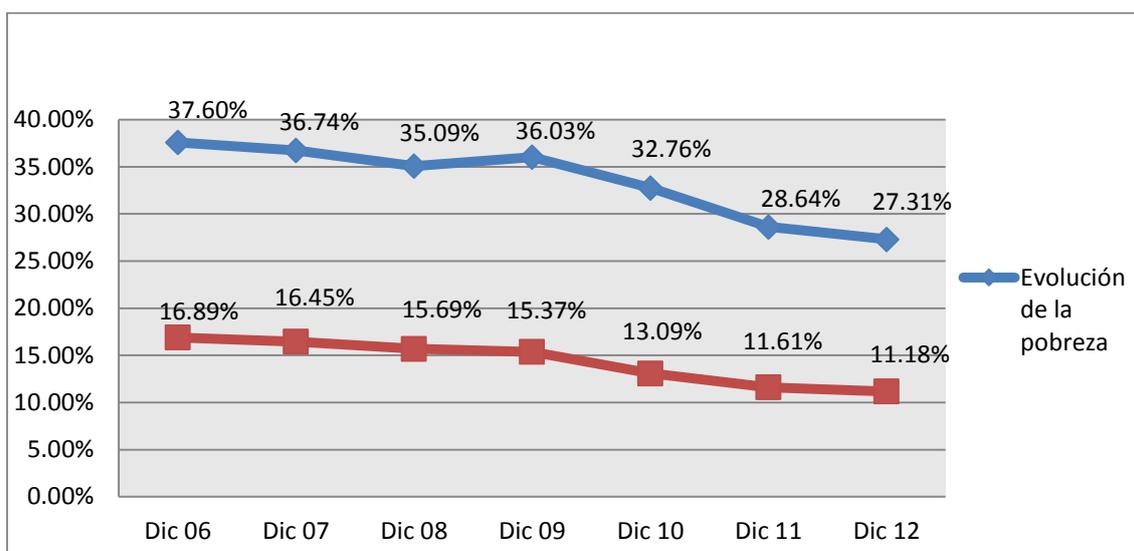
- ✓ Oportunidad: Aumento de la demanda de vehículos económicos
- ✓ Amenaza: Cambio tecnológico hace que los modelos que se ensamblan en el país se vuelvan obsoletos en poco tiempo frente a los vehículos importados

3.1.1.3. Factores Socio Culturales

Los cambios sociales, culturales, demográficos ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos y servicios, las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales y demográficas las mismas que determinan la manera en que viven trabajan, producen y consumen una sociedad, cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor, en países desarrollados la tendencia a consumir alcohol y cerveza es creciente no así en países en vías de desarrollo donde la pobreza es un limitante para adquirir bienes para vivir o subsistir, ventajosamente en Ecuador esta tendencia a disminuido.

- ✓ Pobreza

Figura No. 10 Incidencia de la pobreza y extrema pobreza



Fuente: www.inec.gob.ec

Elaborado por: Carlos Pilaquinga

La pobreza y la extrema pobreza en Ecuador han ido descendiendo en diciembre de 2006 la pobreza fue de 37.6% y para Diciembre de 2012 bajó a 27.31% de igual manera la extrema pobreza de 16.89% en el año 2006 a 11.18% a diciembre de 2012, este indicador para el sector automotor es una buena noticia ya que aumenta las posibilidades de venta de autos y camionetas.

Connotación:

- ✓ Oportunidad: Posible incremento en la venta de autos.
- ✓ Desempleo

Tabla No. 7 Desempleo abierto

Periodos	2009	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012
	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.
Desempleo Abierto	6,0%	7,4%	5,9%	6,1%	4,5%	5,7%	5,1%	4,8%	3,9%	4,2%	4,3%	4,1%	4,0%

Fuente: BCE, INEC

Elaborado por: BCE, INEC

Desempleo abierto: Es la proporción de la fuerza de trabajo no utilizada; comprende a todas

las personas de 12 años o más que, en la semana de referencia de la encuesta, se encontraban sin empleo asalariado o por su cuenta (menos de una hora a la semana), disponibles a aceptar empleo y que realizaron acciones concretas de búsqueda de trabajo en las ocho semanas anteriores al período de referencia.

El desempleo en los último años ha ido en descenso de diciembre del 2009 que se encontraba en 6.0% a 4.0% en diciembre de 2012, este desempeño es positivo no solo para el sector automotriz sino para toda la industria nacional, debido a que en el país existe mayor capacidad de compra.

Connotación:

- ✓ Oportunidad: Posible incremento en la venta de autos.

3.1.2. Micro ambiente

3.1.2.1. Proveedores

Alrededor de 5000 proveedores en diferentes categorías se destacan en el trabajo y visión de la cadena de suministros de GM OBB: materiales y servicios indirectos, servicio de Logística, proveedores regionales de Material Productivo, suministro de accesorios Posventa y mejor proveedor nacional de Material.

Directo de General Motors Ómnibus BB. Entre los principales se destacan:

Tabla No. 8 Principales proveedores de GM-OBB

Proveedor	Total de líneas	FOF	% del Total Lín
ISUZU MOTORS LIMITED	8.028	96,6%	21,0%
GM BRASIL LTDA.	2.805	97,2%	7,3%
SUZUKI MOTORS	7.336	97,1%	19,2%
GM KOREA COMPANY	11.148	97,8%	29,2%
GM SPO	522	85,8%	1,4%
GM MÉXICO	197	72,6%	0,5%
SAIC GM WULING	783	94,6%	2,0%
SHANGHAI GMC LIM	2.605	92,3%	6,8%

OTROS	4.792	88,3%	12,5%
TOTAL P&A	38.216	95,4 %	100,0%

Fuente: Archivos GM-OBB

Elaborado por: Carlos Pilaquina

El mayor proveedor de repuestos proviene de Corea de GM Korea Company con el 29.2%, un porcentaje relevante también lo tiene Isuzu Motors Limited con el 21% la menor participación lo tiene GM de México con apenas el 0.5% de las líneas (tipos de repuestos) que maneja el Centro de Repuestos.

Connotación:

- ✓ Fortaleza: Muchos proveedores.
- ✓ Fortaleza: Proveedores de CKD de calidad
- ✓ Debilidad: Dependencia de proveedores de otras regionales

3.1.2.2. Clientes

Para el Centro de Repuestos los clientes son una variedad de concesionarios distribuidos en Costa, Sierra y Oriente y en casi todas las provincias del país. **Ver Anexo No. 3**

Connotación:

- ✓ Fortaleza: Respaldo de servicio técnico y acceso a todo tipo de repuesto.
- ✓ Fortaleza: Concesionarios Chevrolet a nivel nacional.

3.1.2.3. Competencia

Tabla No. 9 Participación de la competencia en el mercado Ecuatoriano de vehículos

Conformación del parque Automotor de Ecuador según la marca del vehículo		
Marca	No. vehículos	Porcentaje
CHEVROLET	486.466	24,33%
SUZUKI	145.235	7,27%
TOYOTA	139.047	6,96%
FORD	113.364	5,67%
MAZDA	105.335	5,27%
HYUNDAI	92.882	4,65%
NISSAN	89.132	4,46%
YAMAHA	49.184	2,46%
MITSUBISHI	47.485	2,38%
VOLKSWAGEN	47.354	2,37%
HINO	39.785	1,99%
KIA	36.984	1,85%
SHINERAY	34.897	1,75%
HONDA	30.715	1,54%
FIAT	30.714	1,54%
LADA	24.858	1,24%
MOTOR UNO	24.746	1,24%
MERCEDES BENZ	21.804	1,09%
DATSUN	18.264	0,91%
TRAXX	18.068	0,90%
OTROS	402.737	20,15%
TOTAL	1.999.056	100,00%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado Por: PRO ECUADOR

De acuerdo al Análisis Sectorial Automotriz y Autopartes (PRO ECUADOR) se tiene que la mayor participación en el Mercado Nacional es para Chevrolet con 24.33%, le sigue Suzuki con el 7.27%, existe un rubro (otras marcas) que suman el 20.15%

Connotación:

- ✓ Fortaleza: No se ofrece los mismos servicios y asistencia que Chevrolet.
- ✓ Fortaleza: Marca muy reconocida en el público.
- ✓ Debilidad: La competencia ofrece precios más bajos.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Área Administrativa

En el Centro de Repuestos de GM – OBB se realizan 4 procesos: Recepción y Ubicación, Inventario, Picking y Packing y Facturación.

El material llega en cajas CKD (Completely Knocked Down) son de gran tamaño y en su interior contiene todo el material necesario para ensamblar los vehículos o para proveer a

los concesionarios Chevrolet. Para ensamblar un vehículo son necesarias varias cajas CKD las cuales son de diversos tamaños dependiendo del carro a ensamblar.

En el Anexo No. 6 se puede apreciar el proceso de recepción y ubicación, en este capítulo no se tratarán en profundizar los procesos ya que no es objetivo del presente trabajo investigativo, sin embargo se hará una descripción del proceso mencionado:

Proceso de Recepción y ubicación del material.

- ✓ El controlador recibe las facturas y guías de remisión del transportista
- ✓ Recibir la mercadería
- ✓ Descargar el material caso contrario ubicar en lugar donde será revisado el material si esta correcto y en buen estado
- ✓ Luego de descargar el material vía marítima colocar en andenes.
- ✓ Definir prioridad de apertura de cajas
- ✓ El material que es local colocar en andenes
- ✓ Pasar el material a los andenes de apertura
- ✓ Preparar pallets o gavetas el material descargado
- ✓ Desempacar material verificando cantidad y calidad.
- ✓ Si no existe novedad colocar en pallets y gavetas y pegar etiquetas.
- ✓ Colocar el material en el área a ser ubicado
- ✓ Definir asignación en la bodega para ubicar el material
- ✓ Proceso de asignación de ubicación (si no existe lugar buscar espacio)
- ✓ Llenar el tablero de productividad
- ✓ Confirmar la asignación de ubicación
- ✓ Cargar la factura en SAP

Connotación:

- ✓ Fortaleza: Financiamiento de Instituciones Financieras
- ✓ Fortaleza: Garantía de procedencia del CKD.
- ✓ Fortaleza: Organización bien estructurada y sólida
- ✓ Debilidad: Instalaciones subestimadas.
- ✓ Debilidad: Políticas sometidas a la Matriz de EEUU.
- ✓ Debilidad: Demora en la entrega de partes y piezas por el departamento respectivo.
- ✓ Debilidad: Demora en la entrega y presentación de Informes

3.2.2. Área de ventas

El área de ventas del Centro de Repuestos está diseñada para abastecer y proveer de repuestos a los concesionarios Chevrolet de todo el país, los mismos que tienen algunas ventajas al trabajar con GM-OBB por ejemplo: respaldo de la marca Chevrolet, Asesoramiento y Servicio técnico, Opciones de financiamiento, etc.

Connotación:

- ✓ Oportunidad: Respaldo de marca Chevrolet
- ✓ Fortaleza: Respaldo del servicio técnico.
- ✓ Fortaleza: Opciones de financiamiento.
- ✓ Debilidad: No se mantienen los estándares de calidad y servicio.
- ✓ Debilidad: No existe disminución del costo por línea
- ✓ Debilidad: Imagen desgastada ante los clientes
- ✓ Debilidad: No se optimiza los recursos.
- ✓ Debilidad: Ambiente laboral no acorde a los requerimientos

3.2.3. Área Recursos Humanos

El Centro de Repuestos de GM-OBB está compuesto por cinco equipos de trabajo que se los ha denominado: Alta presión, Caminantes, Siempre full, Triple A, Ubícate. Dentro del equipo existe un líder quien será el representante del equipo ante el Líder de Grupo, el cual se entenderá de manera directa con la superintendencia del área en este caso el CDR.

Las características de cada uno de los equipos son:

- Responsabilidad compartida
- Tienen como afinidad:
 - Procesos
 - Trabajos por áreas
 - Herramientas
 - Instalaciones
 - Habilidades y destrezas
- Entrenamiento en el puesto de trabajo
- Puestos rotativos

Ante inconvenientes y problemas se procede de la siguiente manera: entender las funciones de cada equipo y la estructura de trabajo; selección del problema y sus respectivas soluciones.

GM-OBB tiene un programa de evaluación continua y capacitación y es así que en la última evaluación de los equipos de bodega sus puntajes son los siguientes:

Tabla No. 10 Evaluación por Equipos de Trabajo

PROMEDIO POR EQUIPO	
REGISTRA?	Sí
Equipo	Promedio
ALTA PRESIÓN	88,0
CAMINANTES	90,0
SIEMPRE FULL	93,1
TRIPLE A	97,9
UBÍCATE	91,5
BODEGA	91,9

Elaborado Por: Carlos Pilaquinga

Fuente: Archivos GM-OBB

El equipo Triple A tiene la más alta calificación 97.9/100 y el equipo Alta Presión la más baja 88.00/100 en este equipo es donde se requiere mayor capacitación y supervisión. Para explotar de mejor manera las potencialidades y capacidades de sus colaboradores GM-OBB planifica cursos de capacitación que van destinadas a todas áreas de la empresa como son: Materiales, suelda, pintura, ensamble, calidad, bodega, departamento médico, Administración.

Connotación:

- ✓ Fortaleza: Evaluaciones periódicas de empleados y trabajadores
- ✓ Fortaleza: Trabajo organizado mediante equipos.
- ✓ Fortaleza: Experiencia del personal
- ✓ Debilidad: Demoras en entrega de materiales.

3.3. Matriz FODA

Realizar la Matriz FODA es un primer paso en la elaboración del Cuadro de Mando Integral,

comprende un proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de General Motors – OBB (Centro de Repuestos)

Tabla No. 11 Análisis Externo e Interno

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del sector automotor.	Incremento en los costos de importaciones de CDK y demás componentes por las reformas tributarias
El uso de un automóvil no es un lujo sino una necesidad.	Dificultad de acceso a nuevas tecnologías en la ensambladora debido al bajo nivel de inversión y desarrollo
El uso de tecnología a reducido el precio de los carros.	El cambio tecnológico hace que los modelos que se ensamblan en el país se vuelvan obsoletos en poco tiempo frente a los vehículos importados
Posible incremento en la venta de autos.	Altas tasas de interés activas que cobran los bancos
Estabilidad económica y política favorece las inversiones en bienes.	Ingreso al país de autos chinos con precios más bajos
Existe normativa para las transacciones	Altos índices de desempleo de los migrantes hacen que disminuya el flujo de dinero hacia el Ecuador y por ende afecta las compras de vehículos
Respaldo de marca Chevrolet	

Fortalezas	Debilidades
Muchos proveedores de CKD.	La competencia ofrece precios más bajos.
Proveedores de CKD de calidad	Instalaciones subestimadas.
Respaldo de servicio técnico y acceso a todo tipo de repuesto.	Políticas sometidas a la Matriz de EEUU.
Concesionarios Chevrolet a nivel nacional	No se mantienen los estándares de calidad y servicio.
La competencia no se ofrece los mismos servicios y asistencia que Chevrolet.	Demora en la entrega de partes y piezas por el departamento respectivo
Marca muy reconocida en el público.	Demora en la entrega y presentación de Informes
Respaldo del servicio técnico para clientes	Dependencia de proveedores de otras regionales
Asesoramiento y capacitación a concesionarios (clientes)	No existe disminución del costo por línea
Trabajo organizado mediante equipos.	No se optimiza los recursos.
Experiencia del personal	Ambiente laboral no acorde a los requerimientos.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado Por: Carlos Pilaquina

3.4. Diagnóstico

3.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Según (FRED, 2008) Indica que esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, política, legal y tecnológica.

Para el presente análisis se tomó las principales oportunidades y amenazas y/o las más importantes, la ponderación de cada factor los valores oscilan entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), la ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. Tantas oportunidades como amenazas deben recibir una ponderación alta si afectan a la empresa, la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

Tabla No. 12 Matriz EFE para Centro de Repuestos Chevrolet

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades				
1	Dolarización - Moneda fuerte	0,04	4,00	0,16
2	Tasas de interés bajas	0,03	3,00	0,09
3	Crecimiento del sector automotor.	0,04	4,00	0,16
4	Incremento de potenciales compradores	0,02	3,00	0,06
5	El uso de un automóvil no es un lujo sino una necesidad.	0,05	3,00	0,15
6	El uso de tecnología a reducido el precio de los carros.	0,08	3,00	0,24
7	Aumento de la demanda de vehículos económicos	0,05	1,00	0,05
8	Posible incremento en la venta de autos.	0,06	2,00	0,12
9	Estabilidad económica y política favorece las inversiones en bienes.	0,07	4,00	0,28
10	Existe normativa para las transacciones	0,02	1,00	0,02
11	Respaldo de marca Chevrolet	0,07	3,00	0,21
Amenazas				
12	Menor número de personas que requieren movilizarse.	0,05	2,00	0,10
13	Incremento en los costos de importaciones de CDK y demás componentes por las reformas tributarias	0,08	4,00	0,32
14	Dificultad de acceso a nuevas tecnologías en la ensambladora debido al bajo nivel de inversión y desarrollo	0,06	2,00	0,12
15	El cambio tecnológico hace que los modelos que se ensamblan en el país se vuelvan obsoletos en poco tiempo frente a los vehículos importados	0,07	4,00	0,28
16	Altas tasas de interés activas que cobran los bancos	0,07	3,00	0,21
17	Ingreso al país de autos chinos con precios más bajos	0,08	4,00	0,32
18	Altos índices de desempleo de los migrantes hacen que disminuya el flujo de dinero hacia el Ecuador y por ende afecta las compras de vehículos	0,06	4,00	0,24
TOTAL		1,00		3,13

Fuente: Análisis Externo

Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa, por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras las ponderaciones en la industria. La multiplicación entre ponderaciones y clasificación determina la puntuación ponderada.

La puntuación ponderada más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja 1.0, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5, una puntuación ponderada de 4.0

implica que la organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes, es decir que la empresa aprovecha eficazmente las oportunidades y minimiza los posibles efectos de las amenazas. (David Fred, 2008, pág. 110)

Los factores externos clave reciben una calificación entre 1 y 4

Tabla No. 13 Calificación de Factores Externos

CLASIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
4	La respuesta es superior
3	La respuesta es mayor al promedio
2	La respuesta es el promedio
1	La respuesta es deficiente

Fuente: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica

✓ Informe de Diagnóstico

En la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se muestra la una sumatoria de 3.13 que indica una puntuación ponderada es superior al promedio (2.5), esto indica que la organización responde eficazmente a las oportunidades y amenazas existentes, sin embargo, también demuestra que no está aprovechando todas las oportunidades para evitar las amenazas existentes.

Las principales oportunidades que posee el Centro de Repuestos Chevrolet de GM-OBB son:

- 1) Estabilidad económica y política favorece las inversiones en bienes.
- 2) El uso de tecnología ha reducido el precio de los carros.
- 3) Respaldo de marca Chevrolet

Las principales amenazas que tiene el Centro de Repuestos Chevrolet de GM-OBB son:

- 1) Incremento en los costos de importaciones de CKD y demás componentes por las reformas tributarias
- 2) Ingreso al país de autos chinos con precios más bajos
- 3) El cambio tecnológico hace que los modelos que se ensamblan en el país se vuelvan obsoletos en poco tiempo frente a los vehículos importados

Para el Centro de Repuestos Chevrolet las principales oportunidades de crecimiento están en la estabilidad económica y política que favorece las inversiones, el uso de tecnología que ha reducido el precio de los vehículos y el respaldo de marca Chevrolet que da a los clientes.

La tecnología reduce el precio de vehículos y no solo de esta industria sino de toda producción que se la hace en serie, ya que actualmente muchos procesos que requerían de mano de obra directa se lo hace mediante el uso de robots mecánicos esto hace que cada vez se requiera en menor intensidad el uso recursos humanos en el ensamblaje del vehículo.

Al mismo tiempo se encuentra con la mayor amenaza que es el incremento en los costos de importaciones de CDK y demás componentes por las reformas tributarias, el ingreso al país de autos chinos los mismos que son más baratos, el cambio tecnológico hace que los modelos que se ensamblan en el país se vuelvan obsoletos en poco tiempo frente a los vehículos importados.

3.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

(FRED, 2008) Expresa que esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas, de igual manera que en la matriz anterior una ponderación de 0.0 es irrelevante hasta 1.0 es muy importante. Cada factor tiene una clasificación de 1 a 4.

Tabla No. 14 Calificación de Factores Internos

CLASIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
1	Debilidad Importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza Importante

Fuente: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica

Esta matriz a diferencia de la matriz EFE las fortalezas reciben una clasificación de 3 y 4 y las debilidades de 1 o 2.

4 = Fortaleza menor

5 = Fortaleza Importante

1 = Debilidad Importante

2 = Debilidad menor

Tabla No.15 Matriz EFI para Centro de Repuestos Chevrolet

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas				
1	Proveedores de CKD de calidad	0,04	3,00	0,12
2	Respaldo de servicio técnico y acceso a todo tipo de repuesto.	0,03	4,00	0,12
3	Concesionarios Chevrolet a nivel nacional	0,06	4,00	0,24
4	Marca muy reconocida en el público.	0,06	4,00	0,24
5	Organización bien estructurada y sólida	0,04	3,00	0,12
6	Respaldo del servicio técnico para clientes	0,05	3,00	0,15
7	Evaluaciones periódicas de empleados y trabajadores	0,05	4,00	0,20
8	Trabajo organizado mediante equipos.	0,06	4,00	0,24
Debilidades				-
9	Instalaciones subestimadas.	0,05	2,00	0,10
10	No se mantienen los estándares de calidad y servicio.	0,08	2,00	0,16
11	Demora en la entrega de partes y piezas por el departamento respectivo	0,07	1,00	0,07
12	Demora en la entrega y presentación de Informes	0,07	1,00	0,07
13	Dependencia de proveedores de otras regionales	0,05	2,00	0,10
14	No existe disminución del costo por línea	0,07	1,00	0,07
15	Imagen desgastada ante los clientes	0,07	1,00	0,07
16	No se optimiza los recursos.	0,08	1,00	0,08
17	Ambiente laboral no acorde a los requerimientos.	0,07	1,00	0,07
TOTAL		1,00		2,22

Fuente: Análisis Interno

✓ Informe de Diagnóstico

En la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se muestra la una sumatoria de 2.22 que indica una puntuación ponderada está por debajo del promedio (2.5), esto indica que la organización es débil internamente.

Las principales fortalezas que posee el Centro de Repuestos Chevrolet de GM-OBB son:

- 1) Concesionarios Chevrolet a nivel nacional.
- 2) Marca muy reconocida en el público.
- 3) Trabajo organizado mediante equipos.
- 4) Evaluaciones periódicas de empleados y trabajadores.

Las principales debilidades que posee el Centro de Repuestos Chevrolet de GM-OBB son:

- 1) Demora en la entrega de partes y piezas por el departamento respectivo.
- 2) Demora en la entrega y presentación de Informes.
- 3) No existe disminución del costo por línea.
- 4) Imagen desgastada ante los clientes.
- 5) Ambiente laboral no acorde a los requerimientos.

Tabla No. 16 Estrategias para afrontar Debilidades y Amenazas

Debilidad y/o Amenaza	Estrategia
No se mantienen los estándares de calidad y servicio. (debilidad)	<ul style="list-style-type: none"> · Empowerment: De acuerdo a este proceso se pretende que el personal, los trabajadores, los empleados sean invitados a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades. .
Ingreso al país de autos chinos con precios más bajos (Amenaza)	<p>Para contrarrestar de alguna manera la competencia de autos baratos una buena estrategia sería una atención esmerada a cliente, el siguiente objetivo es mantenerlos, y para lograrlo es imprescindible ofrecer un impecable servicio al cliente. La relación con los clientes debe ser cortés, profesional, el cliente debe sentirse importante, respetado y especial. Cuanto más sincera sea la dedicación por su satisfacción, mayor será su lealtad con la empresa.</p>
Demora en la entrega de partes y piezas por el departamento respectivo	<ul style="list-style-type: none"> · Sistemas de sugerencias: Una organización centrada en el consumidor deberá dar facilidades para que sus consumidores entreguen sugerencias y quejas. Muchas empresas proporcionan formularios para que sus invitados les reporten sus gustos o disgustos. Mediante este sistema pueden los clientes hacer denuncias sobre incumplimientos en sus pedidos.
No se optimiza los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> · Reducir las interrupciones: Las interrupciones en el trabajo con menor importancia retrasan los procesos, la gente que trabaja en actividades críticas del proceso no deben situarse en áreas con mucha circulación.

Debilidad y/o Amenaza	Estrategia
No existe disminución del costo por línea	Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos: Maquinarias y equipos con daños dan lugar a parar el trabajo y los empleados pasen sin hacer nada, y esto produce incapacidad de cumplir con los plazos de entregas previstos, generación de defectos en los productos.
Demora en la entrega y presentación de Informes	Elegir cual ha de ser el líder de equipo: Esta persona tiene que estar alineada con los objetivos de la empresa y debe poder liderar a sus compañeros para conseguir cumplir sus metas. Tiene que estar bien preparada pero además debe conectarse emocionalmente con el resto del equipo.
Disminuir los errores en la calidad	Para disminuir errores en la calidad del servicio una buena técnica es reconocer y premiar o incentivar económico al equipo que cometa cero errores.
Capacitaciones al personal y retener a los mejores.	Elaborar un cronograma anual de capacitaciones e informar sobre sus beneficios a los empleados que asistan a dichos eventos.
Ambiente laboral no acorde a los requerimientos.	induciendo a los trabajadores que sean: <ul style="list-style-type: none"> · Respetuosos con los demás, con el trabajo y los aportes que hacen. · Ayudándose para que la mejora sea permanente, reconociendo lo que se hace bien, identificando las fallas y evitando buscar culpables.

Para el Centro de Repuestos de Chevrolet de GM-OBB principales fortalezas están relacionadas con la empresa dispone de concesionarios Chevrolet a nivel nacional, la marca Chevrolet es muy reconocida en el público, el trabajo organizado que se realiza dentro de la planta es mediante equipos, se evalúa periódicamente a los empleados y trabajadores. De igual manera se encuentran debilidades muy acentuadas como: demora en la entrega de partes y piezas por el departamento respectivo, demora en la entrega y presentación de informes, no existe disminución en los costos por línea, imagen desgastada ante los clientes, Ambiente laboral no acorde a los requerimientos.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

4.1. Planeación Estratégica

4.1.1. Establecimiento de la Misión

“Ofrecer repuestos y servicios apoyados en una amplia experiencia, un personal altamente capacitado, una inmejorable relación comercial, equipos, herramientas, y que mediante la ejecución de procesos de calidad, satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes y perpetuar la imagen de la empresa y de la marca.”

4.1.2. Establecimiento de la Visión

“Ser el centro de distribución de repuestos Chevrolet líder a nivel nacional brindando servicios eficientes con los más altos índices de eficiencia y eficacia, siempre excediendo las expectativas de los clientes.”

4.2. Factores clave de éxito

- ✓ Excelente servicio al cliente

Utilizar la más alta tecnología y ponerlas al servicio del cliente. Las características del servicio deben tener la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes eficientemente, con excelente calidad y a un costo competitivo. La empresa se compromete a innovar en sus operaciones con el fin de cumplir con los nuevos requerimientos que surgen en el mercado.

- ✓ Capacitación de Empleados

El logro de la seguridad y de la satisfacción de clientes con el servicio se basa en el personal capacitado, motivado y con conocimientos permanentemente actualizados. Los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal deben responder al reto de encontrar y conservar a los mejores empleados en la industria.

- ✓ Mayor eficiencia en costos

Se debe básicamente producir la mayor cantidad (despacho de la mayor cantidad de líneas)

al menor costo y con la misma infraestructura, o lograr los resultados esperados usando la menor cantidad posible de recursos.

✓ Eficiencia Operativa

La eficiencia en las operaciones es clave para asegurar se eleve el nivel de productividad en el Centro de Repuestos Chevrolet. Por eso, contar con un buen sistema de gestión integral que sustente esos valores es imprescindible. Que apoye a la organización en sus procesos de distribución de repuestos, planeación y el control.

✓ Mejora Continua de la Seguridad

La empresa debe buscar una mejora continua en la seguridad y confiabilidad de las operaciones. Reafirmar sus principios establecidos sobre seguridad:

- La seguridad esta sobre todas las cosas
- Todos los incidentes y accidentes pueden y deben ser prevenidos.
- La seguridad es una responsabilidad compartida
- La seguridad es un valor.

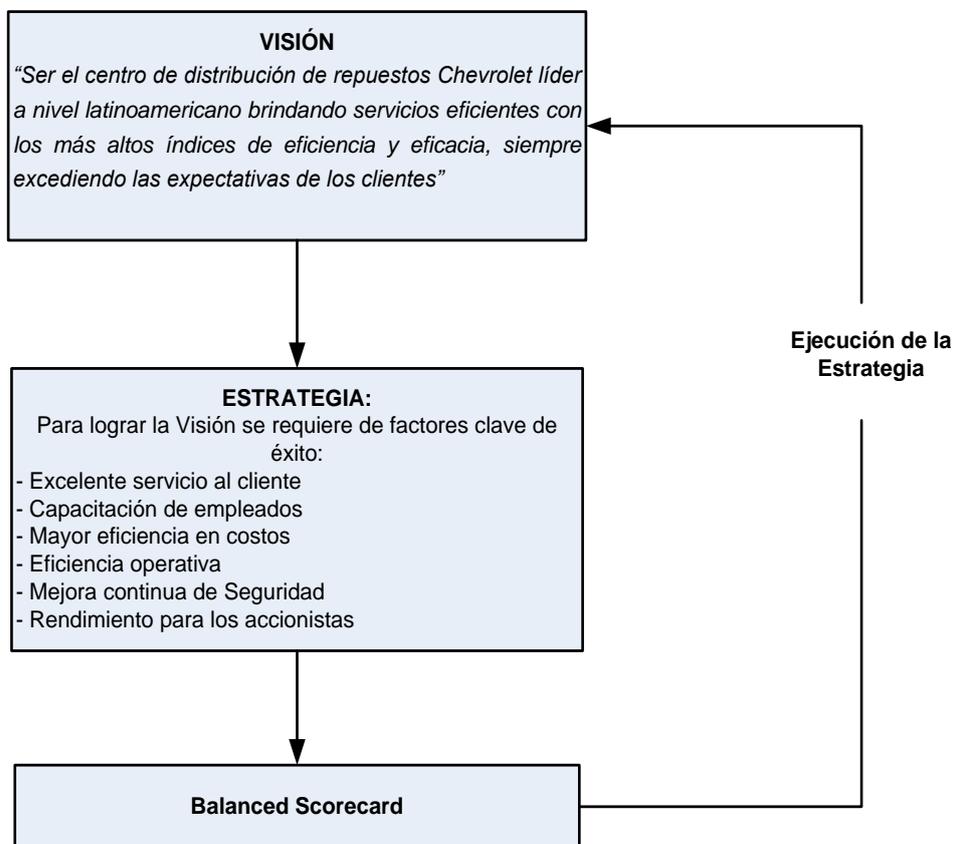
Todo el centro debe comprometerse con la mejora y el logro de la máxima seguridad operativa como el factor clave para el éxito.

✓ Rendimiento para los Accionistas

Las operaciones deben brindar una rentabilidad que esté conforme con las expectativas de los accionistas. Los resultados obtenidos deben evolucionar acorde a las alternativas de inversión disponibles en el mercado y corresponder al nivel de riesgo implícito en las operaciones de la empresa. La estructura lógica de las relaciones entre la visión, la estrategia y el Balanced Scorecard como un medio de ejecución para lograr la visión se visualiza en el siguiente diagrama. En el diagrama anterior se parecía como partiendo de la visión y mediante la estrategia (es la manera en que se alcanzará a cumplir la visión de la empresa) la misma que tiene directa relación con el Balanced Scorecard.

La estrategia está compuesta de los factores clave de éxito que serían los objetivos a largo plazo y a su vez estos están relacionados con los objetivos estratégicos o acciones de corto plazo.

Figura No. 11 Estructura lógica de las relaciones entre la visión, la Estrategia



Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Editorial GESTION 2000.

Elaborado por: Carlos Pilaquina

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y visión de largo plazo del Centro de repuestos GM-OBB en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permiten gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

4.3. Principios y valores

Los valores y principios que practica el centro de distribución de repuesto Chevrolet son los mismos de la planta matriz.

4.3.1. Valores

- Entusiasmo del cliente: La empresa hace un máximo esfuerzo para fabricar

- productos y servicios que entusiasmen a los clientes, ningún empleado será menospreciado por hacer lo correcto para el cliente.
- Mejora continua: Establecer metas y objetivos ambiciosos y esforzarse por alcanzarlas, una vez allí aumentar los desafíos cada vez más, la empresa cree que se puede hacer todo de mejor manera más eficaz y en un ambiente de aprendizaje.
- Integridad: Priorizar la honestidad y la confianza en todos y cada uno de los actos de los integrantes de la empresa, decir lo que se cree y hacer todo lo que se dice.
- Trabajo en equipo: En General Motors se trabaja y piensa como un equipo enfocado en el liderazgo global, la fortaleza de la empresa está en su gente altamente capacitada y en su diversidad.
- Innovación: Dejar de lado métodos, modelos tradicionales de trabajo y explorar nuevas tecnologías, implantando nuevas ideas, de manera más rápida que la competencia.
- Respeto y responsabilidad: Respeto los unos con los otros y actuar con responsabilidad para poder trabajar en equipo y alcanzar metas comunes.

4.3.2. Principios

La empresa se fundamenta en los siguientes principios que le ha permitido ser líder a nivel nacional y catalogado como la mejor ensambladora de la región (latinoamericano).

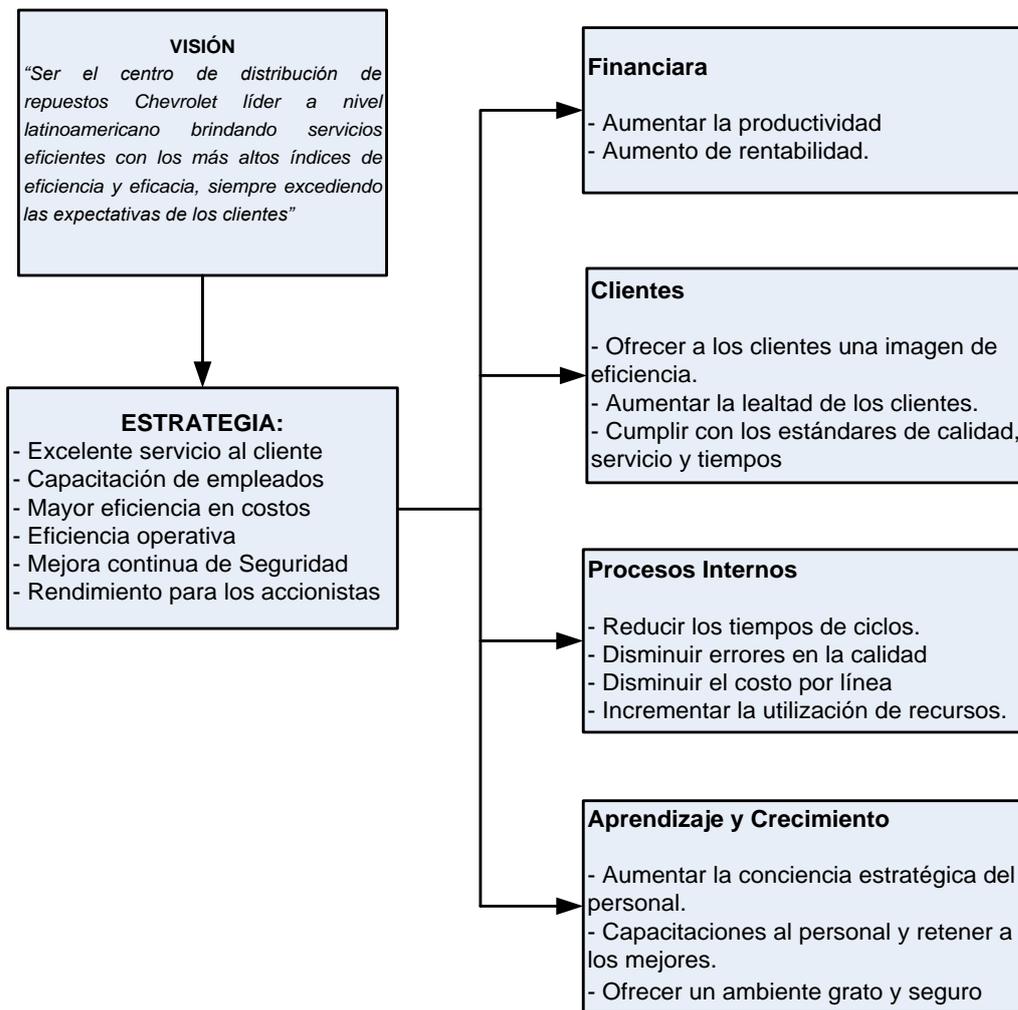
- Calidad: GM-OBB se esfuerza por realizar todas sus actividades con calidad mediante la aplicación de rigurosos controles de calidad en sus procesos a través de capacitación y motivación de quienes conforman la compañía, estas acciones mantienen una cultura corporativa encaminada hacia la calidad total en todas las actividades que realice la empresa.
- Confiabilidad: La aplicación de estrictas normas técnicas en el ensamblaje de nuestros vehículos generan confiabilidad, el cumplimiento de plazos y condiciones que se pactaron con el cliente igualmente brinda un clima de confianza.

- Seguridad: En General Motors – Ómnibus BB la seguridad se rige por: La seguridad está por sobre todas las cosas. Todos los incidentes y accidentes pueden ser prevenidos. En GM –OBB la seguridad es una responsabilidad compartida. La seguridad es un valor.
- Innovación: Aplicación constante de nuevos métodos y procedimientos tanto técnica como administrativamente para mantenerse actualizada la empresa en las nuevas tecnologías y ponerlas al servicio del cliente, mejorando continuamente los productos y servicios que ofrece la compañía.
- Flexibilidad: Métodos y procedimientos flexibles para adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno, a las necesidades de la sociedad, y requerimientos de los clientes.

La figura que se muestra a continuación indica que objetivos estratégicos contiene cada perspectiva. A las acciones concretas que son de corto plazo se los denomina objetivos estratégicos y se los sistematiza en cuatro áreas genéricas, que son la Financiera, del Cliente (o Comercial), los Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento de la empresa, a estas áreas se las denomina perspectivas.

La tabla No. 17 explica detalladamente la correspondencia existente entre cada uno de los objetivos estratégicos y el aspecto relevante de la estrategia definida. Se observa la relación que existe entre objetivos estratégicos y los factores clave de éxito.

Figura No. 12 Objetivos Estratégicos del Centro de Repuestos Chevrolet



Fuente: Kaplan y Norton, “Cuadro de Mando Integral”, Editorial GESTION 2000.

Elaborado por: Carlos Pilaquina

Tabla No. 17 Aspectos clave de la Estrategia

Aspectos Clave de la Estrategia						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Perspectiva Financiera						
Aumentar la productividad				X		X
Aumento de rentabilidad				X		
Perspectiva Clientes						
Ofrecer a los clientes una imagen de eficiencia.	X					
Aumentar la lealtad de los clientes.	X					
Cumplir con los estándares de calidad, servicio						X
Perspectiva Procesos internos						
Reducir los tiempos de ciclos.		X				
Disminuir errores en la calidad				X		
Disminuir el costo por línea				X		
Incrementar la utilización de recursos.			X	X		
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento						
Aumentar la conciencia estratégica del personal.	X	X				
Capacitaciones al personal y retener a los mejores.		X				
Ofrecer un ambiente grato y seguro					X	

E1	Excelente servicio al cliente
E2	Capacitación de empleados
E3	Mayor eficiencia en costos
E4	Eficiencia operativa
E5	Mejora continua de Seguridad
E6	Rendimiento para los accionista

4.4. Objetivos estratégicos para el cuadro de mando integral

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivo No. 1	
Aumentar la productividad	Con este objetivo se quiere atacar una de las problemáticas planteadas en este estudio, que es el hecho de tener una baja utilización en los activos y recursos productivos. Además busca un aumento en el volumen total despachado de repuestos.
Objetivo No. 2	
Aumento de rentabilidad.	Implica reducir el costo de los procesos, ya sea por encontrar formas más baratas de comprar CKD en el exterior o en el mercado interno que disminuyan costos. En conjunto con actividades orientadas a fidelizar a los clientes que permitan, finalmente, un crecimiento en los ingresos de General Motors - OBB.
PERSPECTIVA CLIENTES	
Objetivo No. 3	
Ofrecer a los clientes una imagen de eficiencia.	Este objetivo hace referencia a que la tendencia debe ser cero ítems entregados en mal estado, cero errores en cantidad, y en líneas despachadas.
Objetivo No. 4	
Aumentar la lealtad de los clientes.	Este objetivo está orientado a disminuir la constante amenaza de entrada de nuevas marcas de vehículos en el mercado ecuatoriano, para esto Chevrolet Ecuador dispone de una amplia gama de repuestos, es decir, todo tipo de repuesto se encuentra en el mencionado Centro. No así repuestos de marcas de la competencia que no disponen de instalaciones de esta magnitud.

Continúa...

Objetivo No. 5	
Cumplir con los estándares de calidad, servicio y tiempos de entrega solicitados por el cliente.	Objetivo que se encarga de medir el grado de cumplimiento en el servicio pactado y entregado por la empresa. El nivel de puntualidad que se entrega es de suma importancia, es en gran parte el nivel de servicio percibido por el cliente, Como la estrategia a seguir es diferenciarse en servicio, es trascendental monitorear periódicamente el cumplimiento del objetivo.
PERSPECTIVA INTERNA	
Objetivo No. 6	
Reducir los tiempos de ciclos	Este objetivo ayuda a la mayor utilización de los recursos, disminuyendo los tiempos muertos. Se reduce el tiempo de ciclo cuando el equipo de trabajo pone su atención en las actividades con tiempo de ciclo muy largo y en las que hacen más lento el proceso.
Objetivo No. 7	
Disminuir errores en la calidad	Se busca disminuir a cero los errores de ítem, unidad y mal estado. A su vez, busca que los despachos programados, sean los que efectivamente se hagan, minimizando los errores y cambios en los despachos.
Objetivo No. 8	
Disminuir el costo por línea	Disminuir el costo por línea es decir por cada tipo de repuesto entregado al cliente.
Objetivo No. 9	
Incrementar la utilización de recursos.	Optimizar la utilización de recursos tanto económicos como humanos, aumentando la utilización de la infraestructura en trabajos de horarios nocturnos. Lo que ataca directamente a la falencia de una baja utilización de los activos.
PERSPECTIVA DE APRENDISAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivo No. 10	
Aumentar la conciencia estratégica del personal.	Este objetivo busca mejorar la información sobre las estrategias y visión de la empresa. Para llegar a que toda la organización esté consciente de la estrategia y cómo su trabajo aporta a la obtención de los objetivos aquí planteados.

Continúa...

Objetivo No. 11	
Capacitaciones al personal y retener a los mejores.	Mantener un personal adecuado a las necesidades de la empresa, en cuanto a números de capacitaciones, conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar su trabajo. Y además de capacitarlos, retenerlos.
Objetivo No. 12	
Ofrecer un ambiente grato y seguro a todos los trabajadores de la empresa.	Con la finalidad de motivar y fomentar el trabajo alineado a las estrategias. La empresa debe velar por que cada uno de sus trabajadores tenga satisfechas sus necesidades en el trabajo, ofreciendo un ambiente grato y adecuado. También se debe evitar los accidentes, previniendo al máximo el riesgo en los quehaceres diarios.

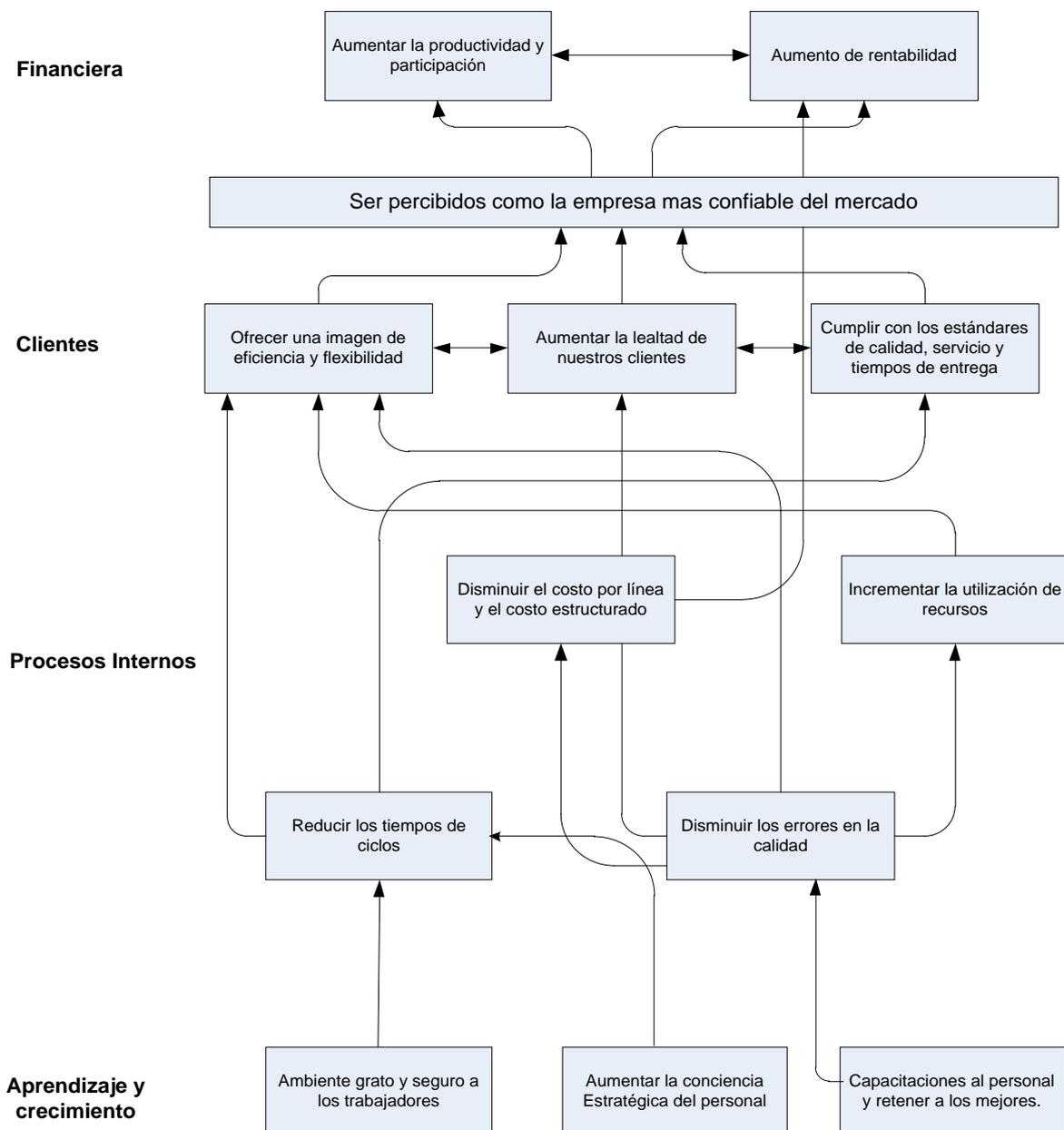
4.5. Mapa estratégico

Definidos los objetivos estratégicos del Centro de Repuestos de General Motors -OBB, es posible diseñar el mapa estratégico de la empresa. El mapa estratégico es la representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y como pretende generar valor a sus clientes.

El mapa estratégico de la figura No. 13 precisa que para obtener una fuerza laboral calificada, motivada y comprometida con la empresa se deben generar ambientes gratos y seguros para los trabajadores, aumentar la conciencia estratégica del trabajador, es decir, que de manera general todos los trabajadores se encuentren enterados del plan estratégico de la empresa, conozcan su misión, visión, sus objetivos estratégicos; además se requiere de capacitación al personal y retener a los mejores empleados, estos tres objetivos conforman la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El mapa estratégico se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura No. 13 Mapa Estratégico



Realizado por: Carlos Pilaquina

Si cumple lo anteriormente indicado entonces se tiende a reducir los tiempos de ciclos en el trabajo (perspectiva procesos internos), si se cumple este objetivo entonces se ofrece una imagen de eficiencia y flexibilidad, cumplido este objetivo entonces se percibe como una empresa más confiable en el mercado, previamente cumplido dos objetivos más de la

perspectiva de clientes que son: Aumentar la lealtad de nuestros clientes y cumplir con los estándares de calidad, servicio y tiempos de entrega. Cumplidos estos tres objetivos entonces se aumentará la productividad y la rentabilidad.

Existe también otros camino para completar los objetivos de productividad y rentabilidad, como por ejemplo: una vez cumplidos los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; si se disminuyen los errores en la calidad de servicio se disminuyen los costos por línea y costo estructurado, si se cumple este objetivo se aumenta la lealtad de los clientes si se cumple este objetivo se aumenta la productividad y rentabilidad de la empresa.

De manera general la función principal es comunicar la estrategia o proceso de implantación de BSC a todas las personas que tienen que ejecutarla, es decir a sus empleados, el mapa estratégico muestra como la empresa logrará su visión a través de objetivos.

4.6. Indicadores para el cuadro de mando integral

Para poder medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y por lo tanto el nivel de cumplimiento del proceso BSC. Es absolutamente necesario generar los indicadores que ayudarán a la directiva de GM-OBB o directivos del Centro de Repuestos a observar el curso de ésta.

Estos indicadores serán definidos para cada perspectiva y sus objetivos estratégicos, los cuales se muestran a continuación:

4.6.1. Indicadores Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Aumentar la productividad
Incremento de número Líneas o despachos de pedidos al mes: Esta medida buscará un aumento en el número de despachos de pedidos mensuales de la empresa. Para el Centro de Repuestos de General Motors –OBB la productividad se mide en el número de líneas/hora/hombre despachadas. La productividad es la obtención de los resultados con un óptimo aprovechamiento de los recursos Una empresa es productiva cuando es eficaz (obtiene los resultados deseados) y eficiente (aprovecha adecuadamente los recursos) al mismo tiempo El mejorar constantemente esta productividad permite a la empresa reducir costos.

Metas: Se espera llegar a un promedio mensual de 53.000 despachos de pedidos mensuales, al cabo de un año, la meta es no bajar de los 56.000 después de 4 años con la actual infraestructura. Su registro será mensual y el monitoreo semestral.

Objetivo No. 2 *Aumento de rentabilidad.*

Incremento del índice de ROA (índice de retorno sobre activos): El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

Meta: Se espera un incremento de un 0.5% anual actualmente se encuentra en el 13.19%.

Aumento de la Rentabilidad sobre ventas: El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

Meta: Se espera un incremento de un 0.5% anual actualmente se encuentra en el 8.63%.

Aumento de ROE (Índice de retorno sobre el patrimonio): El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

Meta: Se espera un incremento de un 0.5% anual actualmente se encuentra en el 21.31%.

4.6.2. Indicadores Perspectiva Clientes

Objetivo 3. <i>Ofrecer a los clientes una imagen de eficiencia.</i>
<p>Encuesta de imagen: Una encuesta de imagen permitirá medir la percepción que los clientes tienen respecto de General Motors – OBB. A la empresa la mueven los valores de, calidad, eficacia y eficiencia, y estos atributos serían su carta de presentación y atributos para que sea recordada. La medición de este indicador, permite controlar y focalizar los esfuerzos para transmitir estos valores.</p> <p>Metas: Se espera comenzar con una aceptación de un 75%, para luego aumentar en 5% en los siguientes años.</p>
Objetivo 4. <i>Aumentar la lealtad de los clientes.</i>
<p>Lealtad: Para estimar qué tan leales son los clientes, se tomara el número de clientes desertados sobre el Total de clientes.</p> <p>Metas: se pretende reducir en 0.2% anual partiendo del 6% de deserción que existe al momento.</p>
Objetivo 5. <i>Cumplir con los estándares de calidad, servicio y tiempos de entrega solicitados por el cliente</i>
<p>Satisfacción Clientes: Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes en relación al servicio ofrecido y la calidad de los productos. Se tomará el número de reclamos dividido para el número de líneas despachadas. También los clientes activos dividido para total de clientes.</p> <p>Metas: Para el 2012 se tiene 3% para el primer caso y del 95% en el segundo caso. La meta sería ir reduciendo en 0.3% anual en el primer caso e incrementar un 0.3% cada año en el segundo</p>

4.6.3. Indicadores Perspectiva Interna

Objetivo 6. <i>Reducir los tiempos de ciclos.</i>
<p>Orden de compra: Se busca disminuir los tiempos prolongados que tardan las órdenes de compras en hacerse efectivas.</p> <p>Metas: Actualmente una orden de compra tarda aproximadamente 48 horas en hacerse efectiva, se intenta disminuir este tiempo 3 horas en cada trimestre. Hasta llegar al óptimo de 12 horas en el tiempo de entrega y envío.</p>

Objetivo 7. Disminuir el costo por línea

Procesos automatizados: Este indicador mide la automatización de procesos donde se eliminan procesos manuales y se reemplaza por tecnología, procesos automatizados al final de año/ procesos automatizados después de 4 años por 100.

Meta: Reducir el costo por líneas de 2.33 el indicador real en \$0.10 cada año.

Objetivo 8. Incrementar la utilización de recursos.

Utilización planta: Una falencia que se detectó en este estudio, es precisamente la baja utilización de los activos o instalaciones, este indicador está orientado a controlar u aumentar esta utilización.

Metas: Hasta ahora se utiliza un 70% de esta capacidad. Este indicador no debería bajar del 90%, por lo tanto se debería trabajar en horas de velada para disminuir los tiempos de entrega de pedidos de repuestos.

Reparaciones correctivas / reparaciones preventivas: Es un indicador que muestre la relación entre reparaciones correctivas (obligatoria por falla) y las reparaciones preventivas. De esta manera, al ir mejorando este índice, se contará con una mayor disponibilidad de los equipos.

Metas: Su medición será mensual, se espera que en el primer año este cociente sea de un 15%, para el segundo un 10%, para el tercero y en adelante un 5%.

Objetivo 9: Disminuir los errores en la calidad

Producto no conforme: Registrará el porcentaje de líneas despachadas y devueltos por los clientes, ya sea por una inconformidad en la puntualidad o porque no corresponde a las características técnicas del repuesto.

Metas: En la actualidad, este porcentaje es muy bajo ítems con error sobre 1000 líneas despachadas es del 1% (0.010) y coincide con el indicador objetivo (0.010) pero la tendencia deberá ser del 0.0%, lo mismo el error en cantidad sobre 1000 líneas despachadas debería ser 0.0%, ítems en mal estado sobre 1000 líneas despachadas debería ser 0.0%. En los 4 años siguientes de ira reduciendo 0.250%

4.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo 10. *Aumentar la conciencia estratégica del personal.*

Conocimiento estratégico: Este indicador permite saber el nivel de conocimiento de los empleados sobre Balance Scorecard Para poder medir este indicador se hará una encuesta una vez al semestre para obtener los resultados. Monitoreándolo anual y semestralmente.

Metas: La empresa busca tener un indicador por sobre el 80%. Se debe considerar que hay una estimación de que actualmente se encuentra en un 30%. Por lo que se pretende aumentar un 12,5% de conocimiento en cada año.

Cumplimiento de los Objetivos: Este indicador se genera con el objeto de conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos aquí planteados, cuya misión es determinar el porcentaje de los indicadores que han cumplido sus metas. Se medirá semestralmente.

Metas: En un principio se espera tener un nivel de cumplimiento del 80%, para incrementar cinco puntos porcentuales en cada año.

Objetivo 11. *Capacitaciones al personal y retener a los mejores.*

Rotación de personal (%): La rotación del personal está relacionado con la intención de retener el personal capacitado. Pretende mantener un registro de las contrataciones y despidos o deserciones que existen en la empresa.

Metas: En la empresa se tiene que un 20% del personal deja de trabajar en la empresa, se busca disminuir en 4% en los siguientes años, para mantenerse en un 4% de rotación del tercer año en adelante. Se llevará un monitoreo anual de este índice.

Cursos y Capacitaciones: Para determinar el aumento del conocimiento de los trabajadores, en cuanto a estudios, cursos o capacitaciones realizados. El índice se calculará dividiendo el número de capacitaciones ejecutadas entre el número de capacitaciones programadas.

Metas: La meta es que en un comienzo el 40% de los trabajadores realicen al menos una capacitación, para ir aumentando en 10% en los siguientes años, Se llevará un índice anual del total de capacitaciones y cursos hechos por los trabajadores, su medición será trimestral.

Objetivo 12. *Ofrecer un ambiente grato de trabajo y seguro a todos los trabajadores de la empresa*

Tasa de accidentabilidad: Controlará la seguridad laboral, llevando un registro de accidentes por trabajador, lo que generará un porcentaje de accidentes, dado el número total de trabajadores.

Metas: Este indicador se llevará mensualmente. El año 2012 se tuvo el 0% en este índice, por lo tanto se mantiene con las medidas actuales de accidentabilidad de un 0,0%.

Satisfacción laboral: Para ofrecer un ambiente grato, es estrictamente necesario conocer el grado de satisfacción que tienen los trabajadores de la empresa, de esta forma se diseñará una encuesta de satisfacción y motivación en el trabajo, a realizar semestralmente.

Metas: Se espera tener un 70% de satisfacción en la primera medición, para luego aumentar en un 5% en los siguientes cuatro años, y llegar a un nivel de satisfacción del 90%.

4.7. Iniciativas para lograr alcanzar las metas

Muchas de las estrategias o iniciativas que se presentan a continuación son practicadas por General Motors – OBB tanto en la venta de autos como en la de repuestos.

1) Aumento de la productividad

- **Incentivar la creatividad:** Aprovechar la creatividad de los trabajadores hará crecer a la empresa. Trabajadores carentes de ideas son sinónimo de baja productividad.
- **Innovación en tecnología:** La incorporación de nueva tecnología mejorará los resultados de la empresa. Se debe procurar involucrar a los empleados en el uso de estas nuevas herramientas. La capacitación constante es fundamental para estar al día con las nuevas demandas del mercado.

- **Incentivos:** Los trabajadores pueden dar lo mejor de sí, si se los recompensa por las metas cumplidas. Premios en bonos, reconocimiento público, capacitaciones o participaciones en seminarios y eventos fuera de la empresa son maneras de incentivar a los trabajadores y por lo mismo, serán más productivos.

2) Aumento de rentabilidad

- **Reducción de costos:** Es una buena estrategia reducir los costos de los procesos internos, como ejemplo reducir gastos a los meramente indispensables en la compra de equipo para trabajo como guantes, overoles, cascos, etc., utilización cuidadosa las materias primas, optimizando la utilización de maquinarias. etc. Todo esto permite reducir los costos y a la vez incrementar la rentabilidad.
- **Mejorar la liquidez:** Para toda empresa es necesario que sus niveles de liquidez sean cada vez mejores, como resultado de la adecuada gestión que se desarrolle.
- **Modificar la estructura de precios:** Las maneras de incrementar la rentabilidad son: Procurar un estricto control de los gastos, mejorar los márgenes de utilidad por producto esto requiere la sensibilidad para medir de manera constante lo que ocurre en el mercado. Esta es la alternativa ideal, pero la competitividad actual hace que las posibilidades para mejorar los márgenes de ganancia sean cada vez menores. Una tercera opción aumentar la frecuencia de ventas (Generación de Flujo de Dinero o Aumento de la Rotación). Esto significa que se debe vender más, en el mismo tiempo, con la misma estructura y la misma inversión.

3) Ofrecer a los clientes una imagen de eficiencia y flexibilidad.

- **Empowerment:** De acuerdo a este proceso se pretende que el personal, los trabajadores, los empleados tienen que ser invitados a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades. El personal necesita de un empleo en donde se puedan realizar, en donde puedan sentir que están haciendo una contribución real dentro de la organización.

4) Aumentar la fidelidad de los clientes

- **Servicio al cliente:** Si ya aumentaron los clientes, el siguiente objetivo es mantenerlos, y para lograrlo es imprescindible ofrecer un impecable servicio al cliente. La relación con los clientes debe ser cortés, profesional, y con el énfasis puesto en la urgencia: el cliente debe sentirse importante, respetado y especial.

Cuanto más sincera sea la dedicación por su satisfacción, mayor será su lealtad con la empresa.

- **Premiar la fidelidad:** Premiar la fidelidad ofreciendo descuentos a partir de ciertas cantidades o simplemente impulsando productos a menor precio o servicios extras es una buena manera de agradecer su constancia a aquellos clientes que lo merezcan.
- 5) **Cumplir con los estándares de calidad, servicio y tiempo de entrega, solicitados por el cliente**
- **Sistemas de sugerencias:** Una organización centrada en el consumidor deberá dar facilidades para que sus consumidores entreguen sugerencias y quejas. Muchas empresas proporcionan formularios para que sus invitados les reporten sus gustos o disgustos. Estos flujos de información proveen a las compañías de muy buenas ideas y los capacita para actuar rápidamente para resolver sus problemas.
 - **Orientar la empresa hacia la plena satisfacción del cliente (concesionarios Chevrolet):** Clientes más satisfechos y mercados más complejos están exigiendo una permanente superación en los niveles de calidad y servicios tendientes a satisfacer en mayor y mejor forma las necesidades de los Consumidores.
- 6) **Reducir los tiempos de ciclos.**
- **Reducir las interrupciones:** Las interrupciones en el trabajo con menor importancia retrasan los procesos, la gente que trabaja en actividades críticas del proceso no deben situarse en áreas con mucha circulación.
 - **Mejorar los tiempos:** Analizar los tiempos por cada proceso y verificar que realmente se cumplan los tiempos establecidos para cada trabajador. Otra opción puede ser: que se analice el tiempo por cada línea despachada, dejar todo los repuestos o ítems listos para cuando el cliente los retire.
- 7) **Disminuir el costo por línea**
- **Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos:** Maquinarias y equipos con averías dan lugar a parar el trabajo y los empleados pasen sin hacer nada, y esto produce incapacidad de cumplir con los plazos de entregas previstos, generación de defectos en los productos, y altos gastos en conceptos de

reparaciones, con todo lo que ello implica tanto en materia de satisfacción del cliente, como en los resultados financieros.

- **Reducción del inventario:** El inventario ocupa espacio, genera necesidades de transporte y almacenamiento, y esto absorbe los activos financieros. Los materiales, trabajos en proceso y productos terminados que ocupan espacio en la fábrica o en los almacenes no generan ningún valor agregado, sino todo lo contrario se desmejora e incluso pueden volverse rápidamente obsoletos.

8) Incrementar la utilización de recursos.

Elegir cual ha de ser el líder de equipo: Esta persona tiene que estar alineada con los objetivos de la empresa y debe poder liderar a sus compañeros para conseguir cumplir sus metas. Tiene que estar bien preparada pero además debe conectarse emocionalmente con el resto del equipo.

9) Disminuir los errores en la calidad

Reconocimiento y premio o incentivo económico al equipo que cometa cero errores.

10) Aumentar la conciencia estratégica del personal.

Charlas informativa a los empleados sobre la importancia de la Planificación Estratégica o la implementación de Balanced Scorecard.

11) Capacitaciones al personal y retener a los mejores.

Elaborar un cronograma anual de capacitaciones e informar sobre sus beneficios a los empleados que asistan a dichos eventos.

12) Ofrecer un ambiente grato de trabajo y seguro a todos los trabajadores de la empresa.

Los jefes departamentales deben infundir un sano ambiente de trabajo induciendo a los trabajadores que sean:

- Respetuosos con los demás, con el trabajo y los aportes que hacen.
- Ayudándose para que la mejora sea permanente, reconociendo lo que se hace bien, identificando las fallas y evitando buscar culpables.

- Actuar constructivamente es responder con cortesía a los demás, atender sus sugerencias, oír sus observaciones para mejorar el trabajo, sin tomarlas con prevención.
- Ser constructivo es llamar la atención de los demás cuando se observe que toman riesgos innecesarios o no siguen los procedimientos adecuados. Siempre con amabilidad y aportando ideas. No solamente quejándose por ello.

Tabla No. 18 Valores Actuales de cada Objetivo

Objetivo estratégico	Indicador	Valores Actuales	Frecuencia
Aumentar la productividad	Líneas despachadas	50.000 líneas mensuales despachadas	Mensual
Ofrecer una imagen de eficiencia y flexibilidad.	Encuesta de imagen	75% Aceptación (Según encuesta, Anexo 4)	Semestral
Aumentar la lealtad de los clientes	Numero de clientes desertados /Total de clientes	6% de deserción de clientes	Anual
Cumplir con los estándares de calidad, servicio y tiempos de entrega solicitados por el cliente.	Numero de reclamos / No. de líneas despachadas	3% de despachos	Mensual
	Cientes activos / Total de Clientes	95% de clientes son activos	Mensual
Reducir los tiempos de ciclos.	Orden de compra	48 horas en hacerse efectiva una Orden de C.	Trimestral
Incrementar la utilización de recursos.	Utilización de planta	Utilización del 70% de la capacidad	Semestral
	Reparaciones Correctivas / Reparaciones Preventivas	15% de reparaciones correctivas	Mensual
Disminuir los errores en la calidad	Ítems con error/1000 líneas despachadas	1% de ítems con error (Anexo No. 2)	Mensual
	Ítems con error en cantidad / 1000 líneas despachadas	1% de ítems con error en cantidad(Anexo No. 2)	Mensual
	Ítems en mal estado / 1000 líneas despachadas	1% de ítems en mal estado(Anexo No. 2)	Mensual
Capacitaciones al personal y retener a los mejores	Cursos y Capacitaciones	40% de los trabajadores realizan al menos 1 capacitación	Trimestral
Fuente: Centro de Repuestos GM-OBB			
Elaborado por: Carlos Pilaquina			

Los valores actuales de varios de los indicadores que no constan en los anexos, fueron proporcionados por el supervisor de bodega, quien manifiesta que el número de líneas despachadas (Numero de repuestos) es de 50.000 al mes. Existe una deserción de clientes al año de 6%, el número de reclamos por número de líneas despachadas es del 3%: De acuerdo a encuesta realizada a los concesionarios Chevrolet (clientes) se determinó que el 75% piensa que es eficiente el Centro de Repuestos. (Anexo No. 4); los clientes que se mantienen activos es del 95%; una orden de entrega de repuestos desde que se recibe hasta ser despachada demora hasta 48 horas, La capacidad utilizada es del 108% de la

infraestructura instalada, las reparaciones correctivas sobre las preventivas es del 15%, el 40% de los trabajadores al menos ha realizado una capacitación de manera trimestral.

La capacidad de producción de General Motors - OBB es de 222 en el año 2010 a 270 en el año 2013 por día, esto garantiza que se produzcan 54.600 vehículos y se exportan hasta 25.000 unidades al año. Sin embargo la bodega de repuestos se encuentra sobresaturada de repuestos ya que su capacidad de almacenaje es de (105 a 108) %. Por lo tanto sin necesidad de un mayor análisis es recomendable urgente una ampliación.

El área total del Centro de Repuestos de GM-OBB es de 46.000 m², de los cuales 8.600 m² corresponden al área de almacén. En lo relativo al despacho, se realizan alrededor de 50.000 líneas al mes, con cerca de 250.000 unidades. Una línea consiste en un ítem del pedido, mientras las unidades corresponden a la cantidad QTY que están solicitando de cada ítem.

De manera general se puede decir que la productividad de Inventarios de la Bodega de repuestos es muy buena debido a que la mayoría de sus colaboradores sobrepasa el 100% (Ver Anexo 13) y por lo tanto sobrepasa los estándares establecidos por la empresa.

Tabla No. 19 Tablero de Comando

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia	Metas					Iniciativa
				2012	2013	2014	2015	2016	
Financiera	Aumentar la productividad	Líneas despachadas	Mensual	50.000	51.500	53.000	54.500	56.000	Incentivar la creatividad, Innovación tecnológica, Incentivos al personal
	Aumento de rentabilidad.	$ROA = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$	Anual	13,19%	13,69%	14,19%	14,69%	15,19%	Reducción de costos, mejorar la liquidez, modificar la estructura de precios
		Rentabilidad sobre ventas = $(\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$	Anual	8,63%	9,13%	9,63%	10,13%	10,63%	
		$ROE = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$	Anual	21,31%	21,81%	22,31%	22,81%	23,31%	
Clientes	Ofrecer una imagen de eficiencia y flexibilidad.	Encuesta de imagen	Semestral	75,00%	80,00%	85,00%	90,00%	95,00%	Implementar Empowerment
	Aumentar la lealtad de los clientes	Numero de clientes desertados / Total de clientes	Anual	6,00%	5,98%	5,96%	5,94%	5,92%	Mejorar el servicio al cliente, Premiar la fidelidad
	Cumplir con los estándares de calidad, servicio y tiempos de entrega solicitados por el cliente.	Numero de reclamos / No. de líneas despachadas	Mensual	3,00%	2,70%	2,40%	2,10%	1,80%	Implementar sistemas de sugerencias, Satisfacción del cliente
		Cientes activos / Total de Clientes	Mensual	95,00%	95,30%	95,60%	95,90%	96,20%	

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia	Metas					Iniciativa
				2012	2013	2014	2015	2016	
Procesos Internos	Reducir los tiempos de ciclos.	Orden de compra	Trimestral	48H	39H	30H	21H	12H	Reducir las interrupciones en el trabajo, mejorar los tiempos
	Disminuir el costo por línea	Procesos automáticos al final del año 0/ procesos automáticos después de 4 años	Anual	\$ 2,33	\$ 2,23	\$ 2,13	\$ 2,03	\$ 1,93	Reducción de tiempos ociosos, y del inventario
	Incrementar la utilización de recursos.	Utilización de planta	Semestral	70%	75%	80%	85%	90%	Correcta elección del líder de equipo
		Reparaciones Correctivas / Reparaciones Preventivas	Mensual	15%	10%	5%	5%	5%	
	Disminuir los errores en la calidad	Ítems con error/1000 líneas despachadas	Mensual	0,010	0,008	0,006	0,004	0,002	Reconocimiento e incentivos a los mejores trabajadores
		Ítems con error en cantidad / 1000 líneas despachadas	Mensual	0,010	0,008	0,006	0,004	0,002	
		Ítems en mal estado / 1000 líneas despachadas	Mensual	0,010	0,008	0,006	0,004	0,002	

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Frecuencia	Metas					Iniciativa
				2012	2013	2014	2015	2016	
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la conciencia estratégica del personal.	Conocimiento estratégico	Anual	30,00%	42,50%	55,00%	67,50%	80,00%	Charlas informativas a los empleados
		Cumplimiento de Objetivos	Anual	80%	85%	90%	95%	95%	
	Capacitaciones al personal y retener a los mejores	Rotación de personal	Anual	20%	16%	12%	8%	4%	Cronograma anual de capacitaciones
		Cursos y Capacitaciones	Trimestral	40%	50%	60%	70%	80%	
	Ofrecer un ambiente grato de trabajo y seguro a todos los trabajadores de la empresa.	Tasa de accidentabilidad Anexo 2	mensual	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Respeto con los demás, reconocimiento al trabajador, actuar constructivamente, medidas de seguridad
		Satisfacción laboral	Anual	70%	75%	80%	85%	90%	

Fuente: Centro de Repuestos GM – OBB

Elaborado por: Carlos Pilaquina

Conclusiones

1. Se identificó y estableció la ruta a seguir (Cuadro de Mando Integral) por la empresa, de clara y fácil de entender por los trabajadores, con la que se podrá acercarse en el futuro a lo expuesto en la visión, con los objetivos presentados se pudo diseñar el Mapa Estratégico del Centro de Repuestos de GM-OBB, el que permite mostrar de forma gráfica, las relaciones causa efecto de dichos objetivos.
2. Es importante definir acciones a seguir ya que esto permitirá minimizar el riesgo, la falta de planificación genera un desperdicio de recursos y la toma de decisiones es errática, si se aplica una planificación previa a las acciones de GM-OBB se estará en la senda correcta ya que, de esta manera se podrá canalizar todas las acciones hacia el logro de los diferentes objetivos financieros trazados.
3. Se definió las distintas perspectivas con objetivos claros que ayudarán al cumplimiento de la estrategia. La elaboración de estos objetivos permite la participación de diferentes personas en las distintas áreas de trabajo, esto permite un acercamiento en el proceso de diseño y construcción del Balanced Scorecard.
4. Para una buena gestión es muy importante conocer las fuerzas que compiten en el mercado, el correcto análisis permite revertir los efectos negativos que las debilidades puedan concebir y, aprovechar las fortalezas con las que la organización dispone. En el entorno cambiante que actúa la organización es determinante poder conocer y sacar el máximo provecho a las fortalezas que existen.
5. No se optimizan recursos en especial de talento humano ya que existen en ciertas horas donde el personal no tiene labores que realizar e igualmente están subestimadas las instalaciones. El costo por línea es elevado debido a que algunos procesos se los realiza de manera manual y no se utiliza tecnología o procesos automatizados, existe una tendencia a incrementar el porcentaje de líneas devueltas por los clientes, ya sea por una inconformidad en la puntualidad o porque no corresponde a las características técnicas del repuesto.
6. Los indicadores de gestión son concluyentes al determinar cómo y de qué manera invertir recursos que son escasos, para esto el uso de del Balanced Scorecard permite

realizar el seguimiento de cada uno de los aspectos financieros y no financieros del organización. Es indispensable que exista un adecuado control que permita fortalecer las estrategias y su cumplimiento adecuado, caso contrario tomar medidas correctivas.

7. Para el caso de la importación de partes y piezas desafortunadamente la empresa se ve avocada a tener que sobrellevar las decisiones gubernamentales, las medidas tomadas últimamente favorecen la producción nacional y encarecen las importaciones de vehículos, esta situación es conveniente por lo tanto GM-OBB está empeñada en incorporar el mayor porcentaje de CKD nacional.
8. Una situación muy importante y que GM-OBB debe tomar muy en cuenta es la satisfacción laboral esta incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones, la misma que surge a partir de la correspondencia que existe entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Los empresarios ven como único objetivo obtener ganancias día a día, exigiendo a sus colaboradores que sean productivos al cien por ciento como su principal obligación pero sin velar por las exigencias y necesidades de dichos colaboradores, pronto se verá un déficit de productividad reflejando este como poca ganancia.
9. La eficiencia de una empresa no solo implica la generación de utilidad a los accionistas, sino tanto al cliente interno como externo, en este sentido la optimización en el uso de los recursos no solo favorece el crecimiento de GM-OBB como empresa, también refleja un incremento en el nivel de vida de sus empleados y contribuye al crecimiento de la sociedad.
10. El Cuadro de Mando Integral sin duda ayudará a planificar mejor, a entender y comunicar la estrategia, y a gestionar mejor con una visión global en el mediano y largo plazo. Se ha expuesto algunos de los factores más importantes como indicadores a tener en cuenta que ejecutarlos de modo correcto permitirá a la empresa entender los objetivos y metas planteados, conseguirlos en el tiempo estimado y aprovechar el liderazgo de cada colaborador.

Recomendaciones

Se determinan las siguientes recomendaciones.

1. Realizar una revisión estratégica anualmente debido a que las condiciones económicas, políticas y sociales varían y pueden ser determinantes en el crecimiento de la organización, por lo que el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral tienen que evolucionar con esta.
2. Se debe crear conciencia organizacional, que cada integrante sienta a la empresa como suya y trabajen en un mismo rumbo para esto es importante la correcta aplicación desde la gerencia de los principios y valores organizacionales, un trabajador contento con su trabajo y bien calificado disminuirá el desperdicio de recursos. Involucrar a los trabajadores, personal administrativo y operativo en el planteamiento de objetivos con una colaboración diaria y compromiso con la institución de forma que se garantice la consecución de los mismos.
3. Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos mediante mantenimiento contante de dicha maquinarias y equipos dañados ya que esta situación da lugar a parar el trabajo y los empleados pasen sin hacer nada, con el consiguiente incumplimiento plazos de entregas previstos.
4. Para disminuir errores en la calidad del servicio una buena técnica es reconocer y premiar o incentivar económicamente al equipo que cometa cero errores. Elaborar un cronograma anual de capacitaciones e informar sobre sus beneficios a los empleados que asistan a dichos eventos. Incentivar y motivar al personal con remuneraciones adecuadas donde el trabajador tenga seguridad que su esfuerzo será bien recompensado.
5. Se recomienda el desarrollo de una aplicación que permita el cálculo automático de los distintos indicadores, permitiendo un control continuo y veraz. Dando la oportunidad de mejora en caso que los objetivos no se estén cumpliendo con lo programado en el BSC.
6. El análisis FODA es determinante en el crecimiento organizacional, motivo por el cual debe ser realizado con la seriedad y compromiso de la gerencia, considerando cada

área de la organización por más pequeña que parezca, a veces el manejo adecuado de inventario, un control de actividades, una adecuada administración de los recursos existentes es determinante en el que una empresa pueda surgir y poder paliar amenazas del entorno.

7. Escuchar a los trabajadores ya que ellos son quienes están más enterados de los problemas y el manejo de la bodega.

Bibliografía:

- ✓ Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- ✓ Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON Educación.
- ✓ Kaplan, D. &. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: GESTIÓN 2000.
- ✓ Kaplan, R. &. (2005). *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelona: GESTIÓN 2000.
- ✓ KATZ, Daniel. 1999. *Psicología Social de las Organizaciones*, Ed. Trillas. México.
- ✓ Ansoff, H.I. *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw Hill. 2000.
- ✓ Mintzberg, Henry. (1993) *El Proceso Estratégico*, México, Prentice Hall Hispanoamericana
- ✓ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary (2001), "Fundamentos de Mercadotecnia", Editorial Prentice Hall, 4ta. Edición, México
- ✓ ABELL, D. F., HAMMOND J. S (2001).; "Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y Enfoques Analíticos"; Editorial CECSA; 8 va. Reimpresión; México
- ✓ Neriz, Liliana (2004); Universidad de Chile, Facultad de ciencias Económicas y Administrativas; Santiago.
- ✓ Memorias de sostenibilidad 2011 GM-OBB.

ANEXOS

ANEXO No. 1 Estados de situación financiera y económica de GM-OBB

Estado de Resultado general de GM	Dic 31 2011
en miles US \$	
INGRESOS	322.563
COSTO DE VENTA	256.150
INGRESO BRUTO	66.413
Ingresos por inversiones	2.528
Gastos de Administración y ventas	(28.330)
Costos Financieros	(2.454)
Otras pérdidas	(1.019)
Otros gastos, neto	(811)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	36.327
Menos Gasto (Ingreso) por impuesto a la renta	
Corriente	8.556
Diferido	(78)
Total	8.478
UTILIDAD DEL AÑO Y TOTAL RESULTADO INTEGRAL	27.849

Fuente: Archivos Centro de Repuestos GM-OBB

Elaborado por: Carlos Pilaquina

BALANCE GENERAL

(En miles de US \$)

Dic 31, 2011

ACTIVOS CORRIENTES:

Efectivo y equivalentes de efectivo	23.197
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	6.417
Otros activos financieros	109.594
Inventarios	37.908
Activos por impuestos corrientes	9
Otros activos	273
Total activos corrientes	177.398

ACTIVOS NO CORRIENTES:

Propiedades y equipo	10.527
Activos intangibles	176
Inversiones en asociadas y otras	22.515
Otros activos	19
Activos por impuestos diferidos	442
Total activos no corrientes	33.679

TOTAL**211.077****Pasivos y patrimonio de GM.****PASIVOS CORRIENTES:**

Pasivos por arrendamiento financiero	40
cuentas por pagar	53.157
Pasivos por impuestos corrientes	5.646
Obligaciones acumuladas	8.369
Provisiones	6.892
Total pasivos corrientes	74.104

PASIVOS NO CORRIENTES:

Pasivos por arrendamiento financiero	19
Obligaciones por beneficios definidos	4.058
Provisiones	2.181

Total pasivos no corrientes	6.258
Total pasivos	80.362
PATRIMONIO:	
Capital social	94.603
Reserva legal	8.262
Utilidades retenidas	27.850
Total patrimonio	130.715
TOTAL	211.077

Fuente: Archivos Centro de Repuestos GM-OBB

Elaborado por: Carlos Pilaquina

ANEXO No. 2 Indicadores Centro de Repuestos de GM-OBB

Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2012
Seguridad (Accidentes)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Productividad	31,30	31,31	31,51	31,04	31,53	31,47	31,29	31,21	31,53	31,58	31,19	31,15	31,35
Sugerencias	1	3	5	6	8	10	11	13	15	16	17	18	18
Costo Estructural	1,86%	2,16%	1,88%	2,02%	1,87%	1,99%	2,17%	2,44%	2,44%	2,24%	2,23%	1,90%	2,10%
USD x línea	\$ 2,55	\$ 2,84	\$ 2,49	\$ 2,56	\$ 2,54	\$ 2,84	\$ 2,49	\$ 2,57	\$ 2,20	\$ 2,52	\$ 2,73	\$ 2,63	\$ 2,57
Calidad													
Error ítem	0,019	0,000	0,000	0,023	0,021	0,021	0,000	0,020	0,020	0,000	0,000	0,000	0,010
Error unidad	0,000	0,022	0,019	0,000	0,000	0,021	0,021	0,020	0,000	0,020	0,022	0,024	0,014
Error mal estado	0,019	0,022	0,019	0,000	0,021	0,000	0,000	0,000	0,020	0,020	0,000	0,000	0,010
OSD	0,039	0,043	0,039	0,023	0,041	0,041	0,021	0,040	0,041	0,040	0,022	0,024	0,035
Ambiente	90%	90%	90%	90%	90%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%

Fuente: Archivos Centro de Repuestos GM-OBB

Elaborado por: Carlos Pilaquinga

ENCUESTA DE IMAGEN CENTRO DE REPUESTOS

GENERAL MOTORS -OBB.

MEDICIÓN IMAGEN DE CALIDAD Y EFICACIA

1) ¿CON QUÉ CONCEPTO POSITIVO ASOCIA AL CENTRO DE REPUESTOS DE GM-OBB?,
SELECCIONE DOS:

Eficiente

Puntual

Rápida es sus Respuesta

Flexible

Otro

Si su respuesta fue otro, ¿Cuál?: _____

2) ¿CON QUÉ CONCEPTO NEGATIVO ASOCIA AL CENTRO DE REPUESTOS DE GM-OBB?,
SELECCIONE DOS:

Poco Eficiente

Impuntual

Lenta es sus Respuesta

Poco Flexible

Otro

Si su respuesta fue otro, ¿Cuál?: _____

3) ¿POR QUÉ HA DECIDIDO TRABAJAR EL CENTRO DE REPUESTOS DE GM-OBB?

R: _____

**ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CLIENTES DEL CENTRO DE REPUESTOS
DE GENERAL MOTORS -OBB.**

MEDICIÓN SATISFACCIÓN DE CLIENTES.

1) ¿SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA PUNTUALIDAD DEL CENTRO DE REPUESTOS DE GM-OBB?

Sí ()

No ()

Si su respuesta fue No, ¿Por qué?: _____

2) ¿SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA FLEXIBILIDAD DEL CENTRO DE REPUESTOS DE GM-OBB?

Sí ()

No ()

Si su respuesta fue No, ¿Por qué?: _____

3) ¿SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LOS TIEMPOS DE RESPUESTA DEL CENTRO DE REPUESTOS DE GM-OBB?

Sí ()

No ()

Si su respuesta fue No, ¿Por qué?: _____

4) ¿VOLVERÍA A TRABAJAR CON CENTRO DE REPUESTOS DE GM-OBB?

Sí ()

No ()

Si su respuesta fue No, ¿Por qué?: _____

ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL GM - OBB.
MEDICIÓN SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES.

1) ¿ACTUALMENTE CUENTA CON LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA REALIZAR SU LABOR?

Sí ()

No ()

Si su respuesta fue No, ¿Por qué?: _____

2) ¿ACTUALMENTE ESTÁ SATISFECHO EN SU LUGAR DE TRABAJO?

Sí ()

No ()

Si su respuesta fue No, ¿Por qué?: _____

3) ¿CONSIDERA GRATO EJERCER SUS LABORES EN SU LUGAR DE TRABAJO?

Sí ()

No ()

Si su respuesta fue No, ¿Por qué?: _____

ENCUESTA DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

GENERAL MOTORS -OBB

MEDICIÓN CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO DE TRABAJADORES.

1) ¿CONOCE LA MISIÓN DE GENERAL MOTORS - OBB?

Sí ()

No ()

Si su respuesta fue Sí, ¿Cuál es?: _____

2) ¿CONOCE LA VISIÓN DE FUTURO DE GENERAL MOTORS - OBB?

Sí ()

No ()

Si su respuesta fue Sí, ¿Cuál es?: _____

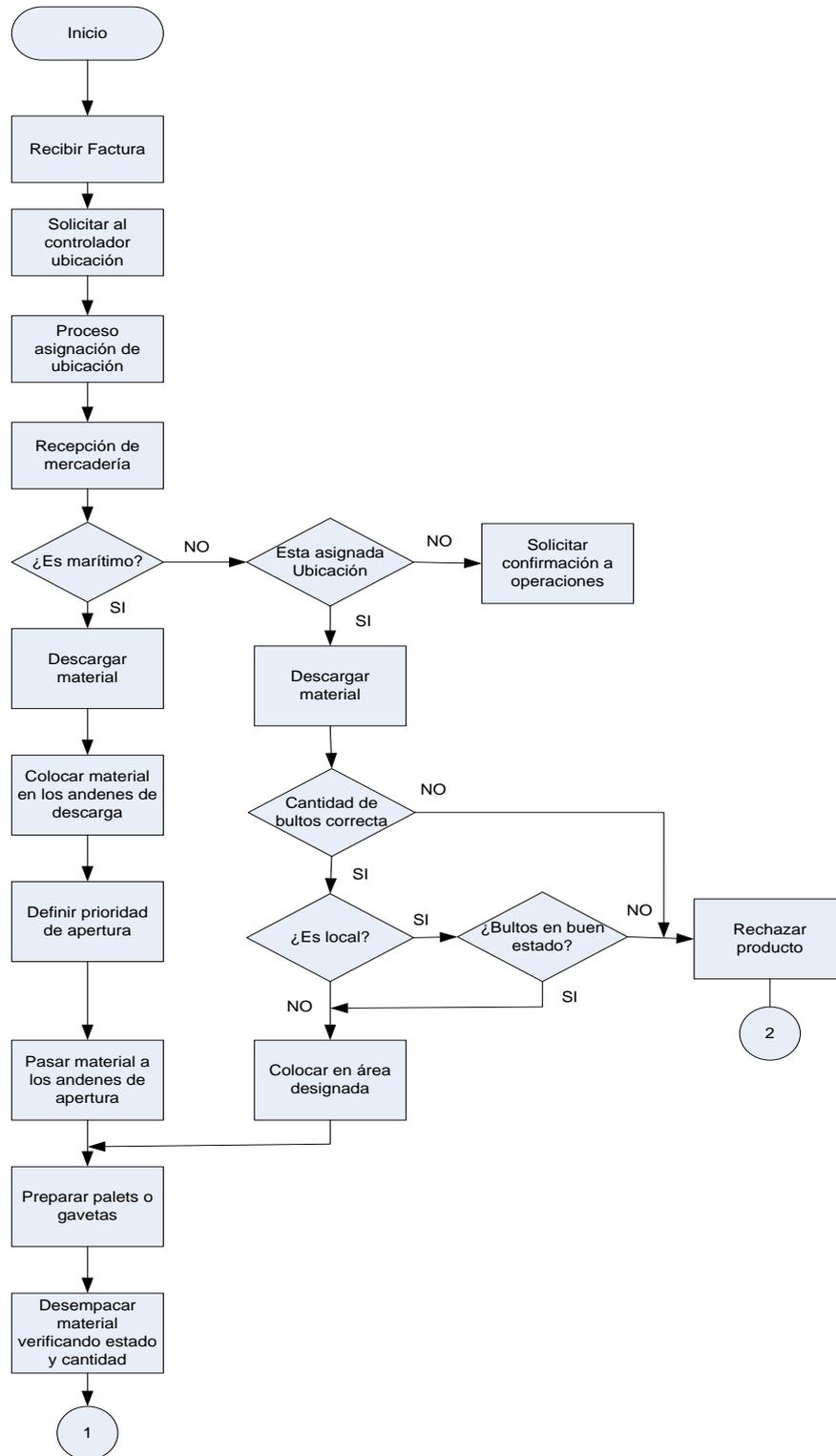
2) ¿CONOCE LAS ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS PRO GM-OBB?

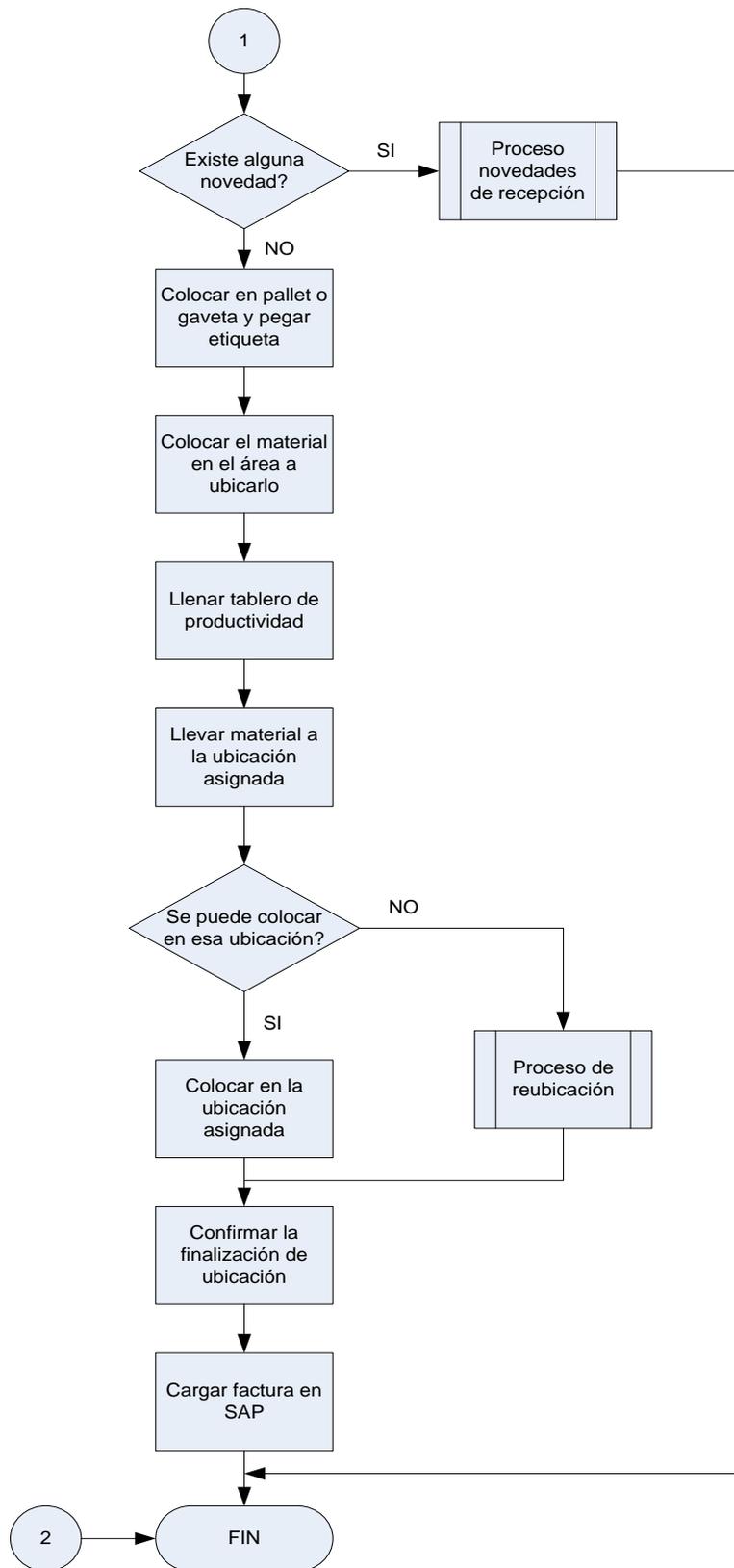
Sí ()

No ()

Si su respuesta fue Sí, ¿Cuáles son?: _____

Anexo No. 6 Proceso recepción y ubicación de repuestos (Material)





Elaborado Por: Carlos Pilaquinga

Fuente: Archivos GM-OBB

Anexo No. 7 Plan de capacitación 2do. Semestre 2012

Plan de Capacitación 2do Semestre de 2012																	
Principio GMS	Tema de Curso	Aplica a:											Centro de Entrenamiento				
		Materiales	Suelda	Pintura	Ensamble	Calidad	M&M	P&A Bodega	Dep Med	Administrati vos Manuf	Compañía	Materiales	Suelda	Pintura	Ensamble	SWE	Sala
ESTANDARIZACION	AUDITDORIAS A TODO NIVEL	X	X		X			X						X		X	X
ESTANDARIZACION	TRABAJO ESTANDARIZADO NO CICLICO	X	X		X			X									X
HECHO CON CALIDAD	ANALISIS LOGICO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		X		X			X								X	
INVOLUCRAMIENTO DE LA GENTE	Entrenamiento para Instructores T3	X	X		X			X									X
SEGURIDAD, SALUD, HIGIENE, ERGONOMIA, AMBIENTE	REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X
SEGURIDAD, SALUD, HIGIENE, ERGONOMIA, AMBIENTE	ANALISIS DE RIESGO	X	X	X	X	X		X				X	X	X	X	X	X
SEGURIDAD, SALUD, HIGIENE, ERGONOMIA, AMBIENTE	MANEJO SEGURO DE VEHICULOS INDUSTRIALES Y SEGURIDAD DE PEATONES (Capacitación y Evaluación para obtención de Licencias)	X	X		X			X									
SEGURIDAD, SALUD, HIGIENE, ERGONOMIA, AMBIENTE	Analisis ergonómico GEST	X	X		X			X				X	X	X	X		X
SEGURIDAD, SALUD, HIGIENE, ERGONOMIA, AMBIENTE	Certificación Comité Paritario, Seguridad y Salud	X	X		X			X									X
SEGURIDAD, SALUD, HIGIENE, ERGONOMIA, AMBIENTE	Capacitación de Auditores /Instpectores de Seguridad y Salud	X	X		X			X									X
Recursos Humanos	Psicología positiva crecimiento personal	X	X		X			X									
Recursos Humanos	Inteligencia Emocional	X	X		X			X									
SEGURIDAD, SALUD, HIGIENE, ERGONOMIA, AMBIENTE	FACTORES DE RIESGO (Riesgos Ergonómicos)	X	X	X	X	X	X	X									
SEGURIDAD, SALUD, HIGIENE, ERGONOMIA, AMBIENTE	CONCIENCIA AMBIENTAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
SEGURIDAD, SALUD, HIGIENE, ERGONOMIA, AMBIENTE	SALUD I	X	X		X			X									X

Elaborado Por: Carlos Pilaquinga
Fuente: Archivos GM-OBB

Anexo No. 8 Productividad de GM-OBB diciembre 2012

#	Fecha	Tiempo trabajo		Carga de trabajo			Productividad						Total horas ubicación y picking
		Horas trabajadas	Tiempo Extra	Facturas	Unidades	Líneas	Facturas/Hora	Unds/Hora	Líneas/Hora	Facturas/Hora/Hombre	Unds/Hora/Hombre	Líneas/Hora/Hombre	
1	03/12/2012	8,25	0,50	250	1263	568	30,30	153,09	68,85	3,4	17,0	7,6	74,25
2	04/12/2012	10,25	3,00	300	10226	2300	29,27	997,66	224,39	4,2	142,5	32,1	71,75
3	05/12/2012	9,75	2,00	300	6738	1729	30,77	691,08	177,33	5,4	120,2	30,8	56,06
4	10/12/2012	9,75	2,00	300	7237	2321	30,77	742,26	238,05	4,0	95,8	30,7	75,56
5	11/12/2012	9,75	2,00	500	10107	2653	51,28	1036,62	272,10	6,0	122,0	32,0	82,88
6	12/12/2012	7,75	0,00	400	9504	2092	51,61	1226,32	269,94	6,1	144,3	31,8	65,88
7	13/12/2012	7,75	0,00	500	7492	2098	64,52	966,71	270,71	7,6	113,7	31,8	65,88
8	14/12/2012	7,75	0,00	400	9235	2424	51,61	1191,61	312,77	5,3	122,2	32,1	75,56
9	17/12/2012	8,25	0,50	350	8107	2185	42,42	982,67	264,85	5,1	119,1	32,1	68,06
10	18/12/2012	7,75	0,00	500	6954	1861	64,52	897,29	240,13	8,6	119,6	32,0	58,13
11	19/12/2012	7,75	0,00	400	5167	1760	51,61	666,71	227,10	7,4	95,2	32,4	54,25
12	20/12/2012	8,75	1,00	500	8917	2187	57,14	1019,09	249,94	7,4	131,5	32,3	67,81
13	21/12/2012	8,50	0,75	550	6454	1672	64,71	759,29	196,71	10,8	126,5	32,8	51,00
14	26/12/2012	10,25	2,50	700	20266	3900	68,29	1977,17	380,49	5,8	168,3	32,4	120,44
15	27/12/2012	11,75	4,00	850	20457	4455	72,34	1741,02	379,15	6,2	148,2	32,3	138,06
16	28/12/2012	10,25	2,50	950	14650	2325	92,68	1429,27	226,83	13,2	204,2	32,4	71,75

Elaborado Por: Carlos Pilaquina
Fuente: Archivos GM-OBB

Calidad

Errores en Items

Mes	Items con error			Items con error / 1000 líneas despachadas		
	Presupuesto	Real	Diferencia	Real	Objetivo	Diferencia
Enero	1,00	1,0	0	0,018987	0,019346	0,00
Febrero	0,00	0,0	0	0,000	0,000	0,00
Marzo	0,00	0,0	0	0,0000	0,0000	0,00
Abril	1,00	1,0	0	0,02	0,023	0,00
Mayo	1,00	0,0	-1	0,00	0,021	-0,02
Junio	1,00	1,0	0	0,02	0,021	0,00
Julio	0,00	0,0	0	0,000	0,000	0,00
Agosto	1,00	0,0	-1	0,00	0,020	-0,02
Septiembre	1,00	0,0	-1	0,00	0,020	-0,02
Octubre	0,00	0,0	0	0,00	0,000	0,00
Noviembre	0,00	0,0	0	0,00	0,000	0,00
Diciembre						
Total	6,00	3	-3	0,005	0,010	0,00

Elaborado Por: Carlos Pilaquina
Fuente: Archivos GM-OBB

Anexo No.10 Errores en unidades 2012

Errores en Unidades

Mes	# de items con error en cantidad			Wrong quantity		
	Presupuesto	Real	Diferencia	Real	Objetivo	Diferencia
Enero	1,00	3,00	2	0,057	0,02	0,04
Febrero	0,00	0,00	0	0,0000	0,000	0,00
Marzo	1,00	0,00	-1	0,0000	0,019	-0,02
Abril	0,00	0,00	0	0,00	0,000	0,00
Mayo	0,00	0,00	0	0,000	0,000	0,00
Junio	1,00	1,00	0	0,0196	0,0206	0,00
Julio	1,00	2,00	1	0,0393	0,021	0,02
Agosto	1,00	0,00	-1	0,0000	0,0202	-0,02
Septiembre	0,00	0,00	0	0,0000	0,0000	0,00
Octubre	1,00	1,00	0	0,02	0,0199	0,00
Noviembre	1,00	1,00	0	0,02	0,022	0,00
Diciembre						
Total	7,00	8	1	0,015	0,01	0,00

Elaborado Por: Carlos Pilaquinga
Fuente: Archivos GM-OBB

Anexo No.11 Ítems en mal estado 2012

Mes	# de ítems en mal estado			Damage		
	Presupuesto	Real	Diferencia	Real	Objetivo	Diferencia
Enero	1	1,0	0	0,019	0,019	0,00
Febrero	1	0,0	-1	0,000	0,022	-0,02
Marzo	1	0,0	-1	0,000	0,019	-0,02
Abril	0	0,0	0	0,000	0,000	0,00
Mayo	1	0,0	-1	0,000	0,021	-0,02
Junio	0	0,0	0	0,00	0,000	0,00
Julio	0	0,0	0	0,000	0,000	0,00
Agosto	0	0,0	0	0,00	0,000	0,00
Septiembre	1	0,0	-1	0,00	0,020	-0,02
Octubre	1	0,0	-1	0,00	0,020	-0,02
Noviembre	0	0,0	0	0,00	0,000	0,00
Diciembre						
Total	6,00	1	-5	0,002	0,010	-0,01

Elaborado Por: Carlos Pilaquina
Fuente: Archivos GM-OBB

Anexo No.12 OSD por cada mil líneas despachadas

Mes	# de items en mal estado			Items en mal estado / 1000 líneas despachadas			Datos Stretcht									
	Presupuesto	Real	Diferencia	Real	Objetivo	Diferencia	80%	90%	100%	110%	120%					
Enero	3	5,0	2	0,095	0,058	0,04	0,17	0,06	0,14	0,049	0,09	0,032	0,085	0,029	0,071	0,024
Febrero	1	0	-1	0,00	0,02	-0,02	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Marzo	2	0	-2	0,000	0,04	-0,04	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Abril	1	1	0	0,02	0,02	0,00	0,04	0,05	0,03	0,04	0,02	0,03	0,019	0,023	0,016	0,02
Mayo	2	0	-2	0,00	0,041	-0,04	0,00		0,00		0,00		0,00			
Junio	2	2	0	0,04	0,04	0,00	0,07		0,06		0,04		0,035		0,029	
Julio	1	2	1	0,04	0,02	0,02	0,07	0,04	0,06	0,03	0,04	0,02	0,035	0,020	0,029	0,02
Agosto	2	0	-2	0,00	0,04	-0,04	0,00		0,00		0,00		0,00			
Septiembre	2	0	-2	0,00	0,04	-0,04	0,00		0,00		0,00		0,00			
Octubre	2	1	-1	0,02	0,04	-0,02	0,04	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02	0,019	0,020	0,016	0,02
Noviembre	1	1	0	0,02	0,02	0,00	0,04		0,03		0,02		0,021		0,017	
Diciembre											0,00					
Total	19	12	-7	0,0220	0,033	-0,01	0,04		0,03		0,02		0,020		0,016	

Elaborado Por: Carlos Pilaquina
Fuente: Archivos GM-OBB

Anexo 13 Productividad de inventarios

ACUMULADOS 2012										
	GENERAL	I. Inventario. mz	I. Inventario. Rack	S.U Alternas	R1. Reubicación mezanine	R2. Reubicación	R3. Reubicación	K1. Armado de kits semi bulk	K2. Armado de kits bulk	J. Picking Jaulas
		450	500	26	3	1,5	0,8	3	1	13
G. GRANIZO	102,8	110,0	20,5	111,5						105,9
B. CACHIPUENDO	103,4			103,3						107,7
E. TOVAR	105,2	107,9		108,8				100,0		101,7
P. LOMAS	106,4	138,8		101,3	100,0	133,3		100,0		102,6
A. VASQUEZ	105,0	99,0		107,7				100,0	100,0	111,6
F. TORRES	111,3	101,3		100,0				116,7	133,3	109,9
B. CHICAIZA	107,7	119,9		104,8				100,0	100,0	109,4
D. BALLADARES	105,1									105,1

Elaborado Por: Carlos Pilaquina
Fuente: Archivos GM-OBB