

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO - ESPE

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS:

MENCIÓN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PYMES

PROMOCIÓN I

(PROYECTO II)

“CREACIÓN DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

PARA LA EMPRESA SECOHI CIA. LTDA..”

ING. MADELEN HERRERA

ING. VERÓNICA PARREÑO

ING. NANCY RODRÍGUEZ

JULIO - 2007

CERTIFICADO

En nuestra calidad de Director y Codirector, certificamos que las Srtas.: Madelen Herrera, Verónica Parreño y Nancy Rodríguez, han desarrollado el proyecto de maestría titulado **“CREACIÓN DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO PARA LA EMPRESA SECOHI CIA. LTDA.”** observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que las mencionadas señoritas reproduzcan el documento definitivo, presente a las autoridades de la Dirección de Postgrado y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente

Ing. Alvaro Carrillo MBA

DIRECTOR

Ing. Galo Vásquez

CODIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios quien nos mantiene en este mundo a nuestros padres por su apoyo incondicional, a los amigos quienes nos yudaron a la ejecución de este proyecto y a todos los que confiaron en nosotras.

“Quien ve lejos vuela alto”

Richard Bach.

DEDICATORIA

Deseamos ser escuchadas por todos,
los que creen que el cambio es lo único constante.
Por ello es dedicado este trabajo a los
que desean actualizarse y estar constantemente
en el camino del éxito.

“No importa que tan rápido corras,
Si no estás en el camino correcto”

Will Rogers

INDICE

CAPITULO I	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 GENERALIDADES	1
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	2
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	2
1.3 JUSTIFICACIÓN	3
1.4 MARCO TEÓRICO	4
1.4.1 CONCEPTOS BASICOS	4
1.4.2 ENFOQUE TEÒRICO	10
1.4.2.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL	10
1.4.2.2 ENFOQUE ESTRATEGICO	10
1.4.2.3 ENFOQUE OPERACIONAL	10
CAPITULO II	11
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	11
2.1 OBJETIVOS	11
2.1.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	11
2.2.1 ANTECEDENTES	11
2.2.1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN	11
2.2.1.2 SEGMENTOS DE MERCADO	13

2.2.1.3 PERFIL CORPORATIVO	14
2.2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.2.2 FODA.....	17
2.3 DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	21
2.4 ANALISIS DEL ENTORNO	22
2.4.1 POLÍTICO.....	22
2.4.2 ECONÓMICO	22
2.4.3 TECNOLÓGICOS.....	21
2.5 ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS.....	25
2.5.1 NECESIDADES DE LOS ACCIONISTAS.....	25
2.5.2 NECESIDADES FUNDAMENTALES DE LOS PROVEEDORES	28
2.5.3 NECESIDADES FUNDAMENTALES DE LOS EMPLEADOS	29
2.5.4 NECESIDADES DE LOS CLIENTES	30
2.6 ANÁLISIS FINANCIERO.....	35
2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	45
CAPITULO III.....	49
ENFOQUE ESTRATÉGICO	49
3.1 OBJETIVOS.....	49
3.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	49
3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	49
3.2 IDEAS INNOVADORAS	49
3.3 PERSPECTIVAS E IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	53
3.3.1 ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	53
3.3.1.1 VISION / MISION	53

3.3.1.2 PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS	54
3.3.1.3 IMPULSORES CLAVES DEL DESEMPEÑO	54
3.4 PROPUESTA DE VALOR	55
3.5 MAPA ESTRATÉGICO	58
3.5.1 RUTA CAUSA - EFECTO	59
CAPITULO IV.....	60
ENFOQUE OPERACIONAL.....	60
4.1 OBJETIVOS	60
4.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	60
4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	60
4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES	60
4.3 DESARROLLO DE LOS KPIs	62
4.3.1 KPIs POR PERSPECTIVAS	62
4.3.2 KPIs DE VISIÓN Y MISION.....	64
4.4 MATRIZ DE BSC – USO DE 3Ms	66
4.4.1 DEFINICION DE METAS	67
4.4.1.1 DETERMINACIÓN DE METAS, MEDIOS Y/O PLANES DE ACCIÓN .	67
4.5 DEFINICION OPERATIVA DE LOS KPIs ADN	70
4.6 INTEGRACIÓN DEL TABLERO CENTRAL	86
CAPITULO V.....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1 CONCLUSIONES.....	87
5.2 RECOMENDACIONES	88

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01	FUNDAMENTOS BASICOS DE BSC	8
GRÁFICO 02	MAPA ESTRATEGICO	9
GRÁFICO 03	NECIDADES DE LOS EMPLEADO	30
GRÁFICO 04	VENTAS NETAS	40

INDICE DE CUADROS

CUADRO 01	PERFIL CORPORATIVO	14
CUADRO 02	FODA	17
CUADRO 03	PREGUNTA 01	30
CUADRO 04	PREGUNTA 02	31
CUADRO 05	PREGUNTA 03	32
CUADRO 06	PREGUNTA 04	32
CUADRO 07	PREGUNTA 05	33
CUADRO 08	PREGUNTA 06	34
CUADRO 09	PREGUNTA 07	34
CUADRO 10	PREGUNTA 08	35
CUADRO 11	ESTADO DE RESULTADOS	37
CUADRO 12	VENTAS POR LINEA	38
CUADRO 13	RENTABILIDAD DE LAS OFICINAS	39
CUADRO 14	VENTAS NETAS	39
CUADRO 15	ACTIVOS	41
CUADRO 16	PASIVOS	42
CUADRO 17	ROTACION DE INVENTARIOS - CARTERA	44
CUADRO 18	RELACION VENTAS CARTERA	45
CUADRO 19	COMPETENCIA DIRECTA	46
CUADRO 20	DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES EN LAS DISCONTINUIDADES DEL ENTORNO	50
CUADRO 21	DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS	51
CUADRO 22	DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES EN EL FODA	52
CUADRO 23	DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LA COMPETENCIA	53
CUADRO 24	IMPULSORES CLAVES DEL DESEMPEÑO	55
CUADRO 25	PROPUESTAS DE VALOR	55
CUADRO 26	OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVES DE DESEMPEÑO	61
CUADRO 27	KPIs POR PERSPECTIVAS	62
CUADRO 28	KPIs DE VISION Y MISION	64
CUADRO 29	COMPONENTES DE 3Ms	66
CUADRO 30	CREACION DE LAS 3Ms	67
CUADRO 31	ADN DE LOS KPIs FINANCIEROS	70
CUADRO 32	ADN DE LOS KPIs CLIENTES	74
CUADRO 33	ADN DE LOS KPIs PROCESOS	77
CUADRO 34	ADN DE LOS KPIs CAPITAL HUMANO	82
CUADRO 35	TABLERO CENTRAL	86

INTRODUCCIÓN

La excelencia empresarial es un factor de gran envergadura que evitara registrar clientes mal atendidos o insatisfechos; por lo que se hace necesario saber cuáles son las necesidades frecuentes que satisfacen a los clientes cuando compran un producto, una Investigación de los Stekeholders, hace aproximación realista con la situación de la empresa debiendo ser práctico y asequible para todo el personal de periodicidad determinada.

Es claro de notar que así como en las empresas industrializadas se generan desperdicios, las empresas netamente comercializadoras generan otra clase de desechos: los gastos generados por clientes que no retornan.

Entonces la gestión para la eliminación requiere de capacitación y esfuerzo; de esta manera la empresa adquiere un lugar altamente categórico con respeto a sus clientes y por ende a la competencia.

El Balanced Scorecard requiere, en primer lugar, que los Directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un Modelo de Negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio.

El ejercicio de desarrollar un Modelo de Negocio obliga a la Dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa Estrategia.

Es un modelo integrado porque utiliza 4 perspectivas que permiten para ver a una Organización como un todo. Es balanceada porque logra el balance entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto plazo y el largo plazo, entre indicadores de resultados y de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la Organización, es una herramienta estratégica porque cuenta como se alcanzarán a implementar las estrategias por medio de un mapa Estratégico de enlaces causa-efecto.

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización en los mercados y la gran actividad gerencial, han ocasionado el impulso a la mejora tecnológica y mas precisamente a las tecnologías de la información, ofreciendo nuevos retos a las empresas.

Sistemas tradicionales miden solamente resultados financieros siendo de importancia nuevas mediciones como son las del desempeño, el que nos permitir conocer el grado en que la organización esta generando valor para los clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc., y de esta manera ser competitivos ya que tendremos una visión rápida y comprensiva del desempeño de todo el negocio.

Dentro del capitulo uno se presentan todas las definiciones que se requieren recordar para interpretar de mejor manera el lenguaje aquí presentado, al igual que varios conceptos que definen temas principales como el enfoque situacional, estrategico y operativo.

Como segundo capitulo se identifica la situación actual de la empresa a través de la aplicación de un FODA al igual que la determinación de la metas, visión, objetivos y planes que actualmente dirigen a la empresa, se aplica técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas a los diferentes

stakeholders para conocer sus necesidades los mismos que analizando los datos obtenidos permitira evidenciar problemas criticos e identificar de esta forma el verdadero norte de la empresa.

En el capítulo tres nosotras determinamos las ideas innovadoreas gracias a la identificación de la oportunidad creadas por el analisis de los competidores, FODA y la de los stakeholders facilitando la creación de los valores claves de desempeño, al igual que la elaboracion de una nueva misión, visión y los nuevos objetivos que dirigiran a SECOHI. Toda la información generada se integran en un mapa estrategico facilitando de manera gráfica las hipotesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor.

El último capitulo esta dedicado a la identificación y creación de los indicadores y las nuevas mediciones las mismas que se basan en el mapa estrategico con ello generamos la matriz del BSC integrando los medios, medidas, metas y planes de acción, las que nos permitira operativizar las estrategias y acciones propuestas.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 GENERALIDADES

Al igual que las especies evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría de administración, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento sobre estrategia y planeación, ajustándose así con facilidad a los cambios constantes en los que una empresa se desenvuelve.

En enero de 1992, se presenta por primera vez un artículo, escrito por Kaplan y Norton, sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componentes claves para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivos.

Por ende se hace importante la ejecución de este proyecto en la matriz de SECOHI Cia Ltda ya que los sistemas tradicionales utilizados actualmente miden únicamente los resultados financieros mientras que el Balanced Scorecard medirá los desempeños, permitiendo conocer el grado en que la organización está generando valor para los clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc., es decir otorgaremos un conjunto de mediciones claves que le provean al gerente de una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio.

Definir nuestro negocio es definir cuál es la razón de ser y cuál es la necesidad de los consumidores que nuestro producto satisface. Para ello, entonces necesitamos saber cuáles son las necesidades frecuentes que satisfacen los clientes cuando compran un producto, por lo que se hace necesario que SECOHI.

CIA. LTDA., establezca una Investigación de los Stakeholders, donde exista una aproximación realista con la situación de la empresa incluyendo y desarrollando todos los objetivos, debiendo ser práctico y asequible para todo el personal de periodicidad determinada.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Diseñar el Tablero Central de Comando que permita mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivos a través **del balanced scorecard** midiendo y controlando las funciones operativas.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Establecer la fundamentación Teórica que sustentara el esquema de esta propuesta.
- ✓ Realizar un análisis situacional de la empresa Secohi, que permita identificar las áreas de mejoramiento.
- ✓ Establecer mediante las necesidades de los Stakeholders las nuevas ideas innovadoras, que faciliten la creación de los valores claves de desempeño, integradas en un mapa estratégico.
- ✓ Diseñar el tablero de control de comando integrando al Mapa Estratégico los KPI'S y el uso de las 3 Ms, que permita operativizar las estrategias y acciones propuestas.

- ✓ Elaborar las conclusiones y recomendaciones de la presente propuesta, las mismas que puntualicen las acciones a tomar dentro de la Compañía.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo es el factor aunque impreciso pero productivo de la capacidad gerencial, de manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad gerencial, surge del impulso a la mejora tecnológica y mas precisamente a las tecnologías de la información.

La globalización y la apertura de nuevos mercados exige un esfuerzo mayor de la organización, que las haga un tanto más competitivas y trascienden en el transcurso del tiempo, al igual que tengan la velocidad y la facilidad de ajustarse al entorno y la competencia.

La tecnología y la globalización demanda una nueva forma de gestión y liderazgo, el hecho de que la investigación este vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

Segundo Eloy Corrales e Hijos, SECOHI CIA. LTDA., es una empresa consciente y responsable de esta realidad por lo cual generara días a día un agresiva búsqueda de estrategias que le permitan nivelar la calidad de su negocio al exigente y cambiante

entorno al cual se debe, bajo este parámetro, apoya la necesidad de realizar una investigación de mercado; a través del desarrollo de este documento, el cual detallara el soporte técnico y practico que garantiza la eficiencia del mismo.

El Tablero de Comando es un MODELO DE GESTIÓN que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, permite el modelo que la Alta Dirección se encuentre informada – día a día - y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre fijadas (Anexo 01).

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Balance Scorecard (Tablero de Comando)

En los últimos años, dentro del área administrativa y de dirección, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), elaborado por Kaplan y Norton, cuyo impacto empresarial en los Estados Unidos está fuera de toda duda.

El tablero de control nació como una herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente.

Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla

Stakeholders

En una corporación son los individuos y entidades que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad de creación de bienes y son potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.

Misión

La Misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

Visión

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Estrategia

Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

Administración Estratégica

Se ocupa de los aspectos dentro del proceso

administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

Planeación Estratégica

Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.

La PE consiste en dos elementos; el Plan estratégico que describe las condiciones deseadas para el futuro y el plan táctico, necesario para realizar en el presente el estado futuro deseado.

Las mediciones financieras no pueden medir las actividades que crean valor en los activos intangibles de la organización: las habilidades, competencias, motivación de los empleados; tecnología de información y bases de datos; procesos operativos eficientes; innovación de productos y/o servicios y lealtad de los clientes.

Las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. Desde principios de los ochenta, una investigación de consultores de Gestión reportaron que menos del diez por ciento de estrategias formuladas con eficacia, fueron exitosamente implementadas. En la mayoría de

los casos estimamos que el setenta por ciento- el verdadero problema no es malas estrategias sino la mala ejecución

La PE como una herramienta para medir el desempeño de las empresas por medio *del Balanced Scorecard* ha ofrecido un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes:

1. La financiera: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

2. La del cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

3. La del proceso interno: las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

4. La del aprendizaje y el crecimiento: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

LOS CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN.

- ✓ La Eficacia con la que se llevan a cabo Estrategia
- ✓ La Credibilidad de la Administración
- ✓ La Calidad de las Estrategias
- ✓ La Competencia para generar nuevos productos y/o

servicios

✓ La gente

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

El Balanced Scorecard permitió a los ejecutivos evaluar cómo sus unidades de negocio creaban valor para los clientes actuales y futuros, sin desviar el interés del desempeño financiero. Trascendió su concepción original como "sistema de control de gestión" para convertirse en un nuevo proceso de gestión estratégica.

GRAFICO N° 01

FUNDAMENTOS BÁSICOS DE BALANCE SCORE CARD



FUENTE: Ing. Alvaro Reynoso

ELABORADO POR: Autoras del proyecto

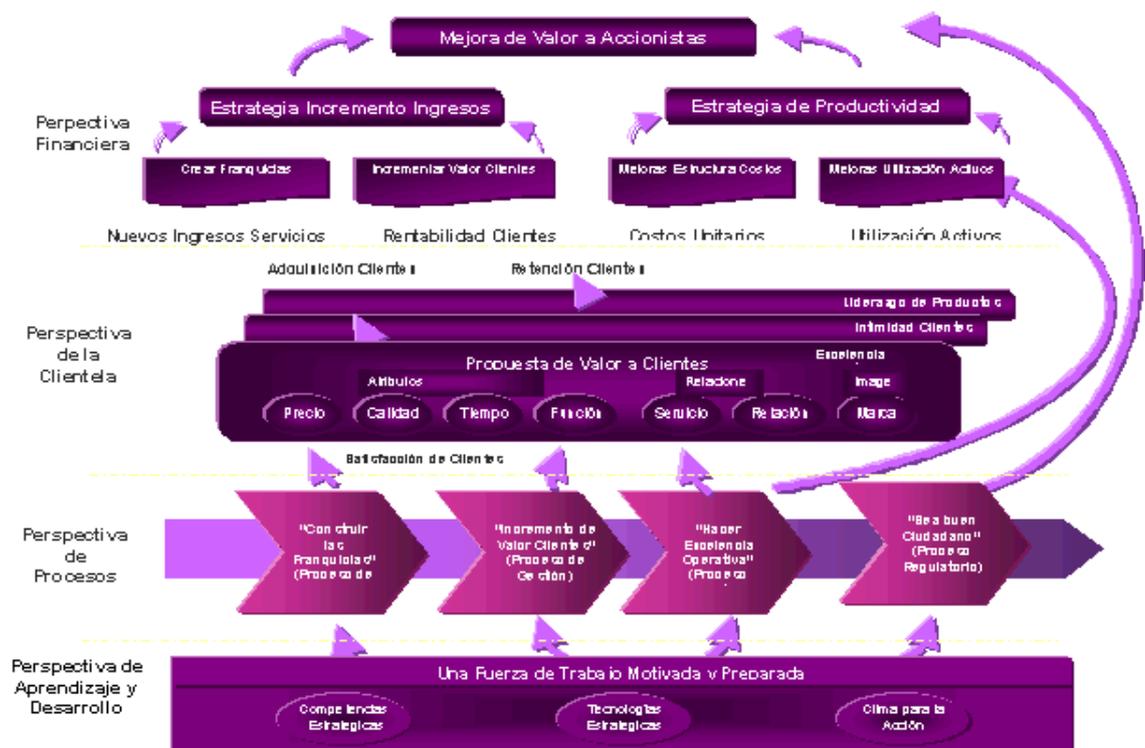
MAPA ESTRATEGICO

Un sistema, es un conjunto de elementos, los cuales tienen un objetivo común, además éstos “deben trabajar juntos”, debido a que están continuamente afectándose (positiva ó negativamente) unos con otros sobre el tiempo. Peter Senge

Un mapa estratégico(modelo del negocio), es una representación gráfica que indica la hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor.¹

GRAFICO N° 02

MAPA ESTRATÉGICO



¹Alvaro Reynoso, reynosoa@strategylinksolutions.com

*FUENTE: Ing. AlvaroReynoso
ELABORADO POR: Autoras del proyecto*

1.4.2 ENFOQUE TEÓRICO

1.4.2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Nos permite identificar las metas, visión, objetivos y planes que dirigen actualmente la organización, analizando los resultados obtenidos con el objetivo de evidenciar los problemas críticos de la gestión del negocio.

Dentro de este análisis se integran una investigación del entorno, las necesidades de los clientes, lo que requieren los accionistas, y por último las necesidades de los clientes internos (empleados), de manera general se realiza un FODA y se analiza las necesidades de los stakeholders. (Anexo 02)

1.4.2.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO

La definición de una estrategia competitiva única y diferenciadora, un modelo de negocios que soporte dicha estrategia y su priorización a través de un mapa de objetivos(mapa estratégico)

Entendemos al enfoque estrategico como la elaboracion de la misión, visión y el diseño de los objetivos que dirigiran a una organización, a alcanzar la diferenciación, nuevas ventajas competitivas y dar un valor agregado a lo que hacemos, para generar con su operacionalización un ambiente de continuo cambio, de innovación, aprendizaje, mejora y desarrollo.

1.4.2.3 ENFOQUE OPERACIONAL

El traslado hacia el BSC es la operacionalización de los objetivos en KPIs metas, medios y proyectos y su integración en el

balanced. El foco del cuadro de commando integral (CMI) es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un análisis situacional de la empresa Secohi, que permita identificar las áreas de mejoramiento.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar la situación actual de la empresa a través de la recolección de datos en un FODA y conocer su dirección con el análisis de la misión y visión de la organización
- ✓ Aplicar técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas a los stakeholders para conocer sus necesidades permitiendonos identificar el norte de SECOHI Cia. Ltda.

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.2.1 ANTECEDENTES

2.2.1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN

50s – 60s. Don Segundo Corrales trabaja en la comercialización de granos y harinas y al casarse con doña María Bastidas compra un camión para transportar sus productos a las ciudades de Quito, Ambato, Guayaquil, Cuenca.

70s. La flota crece y al contar con varios camiones se hacía necesario mantener un stock de repuestos, los cuales luego empezaron a ser prestados o vendidos a otros transportistas.

1974. nace SECOHI, en Latacunga, Ecuador dedicada a la venta de repuestos (Capitales de 105,000 sucres aprox. US \$4,400)

Finales 70s. Representantes de SECOHI viajan a Europa y negocian con fabricantes la importación de líneas de repuestos para el mercado Ecuatoriano. En este tiempo Cristóbal (hijo del matrimonio Corrales Bastidas) se incorpora de lleno en el negocio. En ese período la empresa seguía creciendo.

80s. La empresa había crecido pero aún no había una contabilidad formal.

- ✓ Solo Don Segundo sabía “quien le debía y quien no”.
- ✓ La empresa empezó a manejar más formalmente el área de inventarios, especialmente en lo referente a repuestos.
- ✓ La empresa estaba en el negocio de repuestos nuevos y usados, transporte y otros negocios varios (incluso venta de materiales de construcción como cemento).
- ✓ A Don Segundo nunca le gusto tener empleados, prefería trabajar con la familia.
- ✓ Don Segundo le inculcó a sus hijos el ser cumplidos con

los clientes *“como proveedor nunca debes quedar mal, es preferible que digas que no”*.

- ✓ También les inculcó el valor de ayudar a las personas *“si puedes siempre ayuda a los amigos y hasta a los enemigos tienes que ayudar”*.

90s. Muere Don Segundo Corrales (año 91)

- ✓ La pregunta para los hijos en ese momento fue: ¿o dividimos la compañía para que cada miembro de la familia coja su parte o nos unimos, fortalecemos y hacemos crecer? La respuesta fue; “Unirse y crecer”.
- ✓ Dos de los hermanos parten de Latacunga. Hernán se traslada a Cuenca para abrir una sucursal y Edgar se traslada a Quito.

2005. SECOHI cuenta con sucursales en varias ciudades de Ecuador, y ventas superiores a los US \$ 8,500.00 (2004), manteniendo un 34% de participación en el mercado de repuestos de camiones en el Ecuador.

2.2.1.2 SEGMENTOS DE MERCADO

- ✓ Los clientes de SECOHI son propietarios de camiones Mercedes Benz desde 6 toneladas hasta 33 toneladas que pertenecen a la industria cervecera y de gaseosas, así como de la industria de transporte.
- ✓ Cooperativas
- ✓ Miembros de Cooperativas que realizan compras individuales

- ✓ Clientes institucionales: Trolebus de Quito (rentabilidad entre 10% y 12%, periodos de crédito corto).
- ✓ Marcas: Europeas Mercedes Benz y ZF, otras marcas Brasileñas
- ✓ Participación nacional de 45% en mercado de repuestos para camiones Mercedes Benz
- ✓ Participación variable por ciudad. Latacunga: > 80%, Cuenca: 60%, Guayaquil: 18%, Quito: 40%.

2.2.1.3 PERFIL CORPORATIVO

CUADRO N° 01 PERFIL COORPORATIVO

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA Segundo Eloy Corrales e Hijos SECOHI Cía. Ltda.	
R.U.C. 0590011886001	MATRIZ Latacunga, Av. Eloy Alfaro N° 79411 y Gatazo Telf.: ++5932811328
FECHA DE CONSTITUCIÓN 31 de mayo de 1974	
FECHA DE ESTABLECIMIENTO 17 de julio de 1974	SUCURSALES
CAPITAL SOCIAL USD. 2'000.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Quito • Latacunga • Cuenca • Machala • Ibarra • Ambato • Guayaquil
GERENTE GENERAL Lic. Cristobal Corrales B. gerencia@secohi-ec.com	

FUENTE: Matriz SECOHI Cia. Ltda.

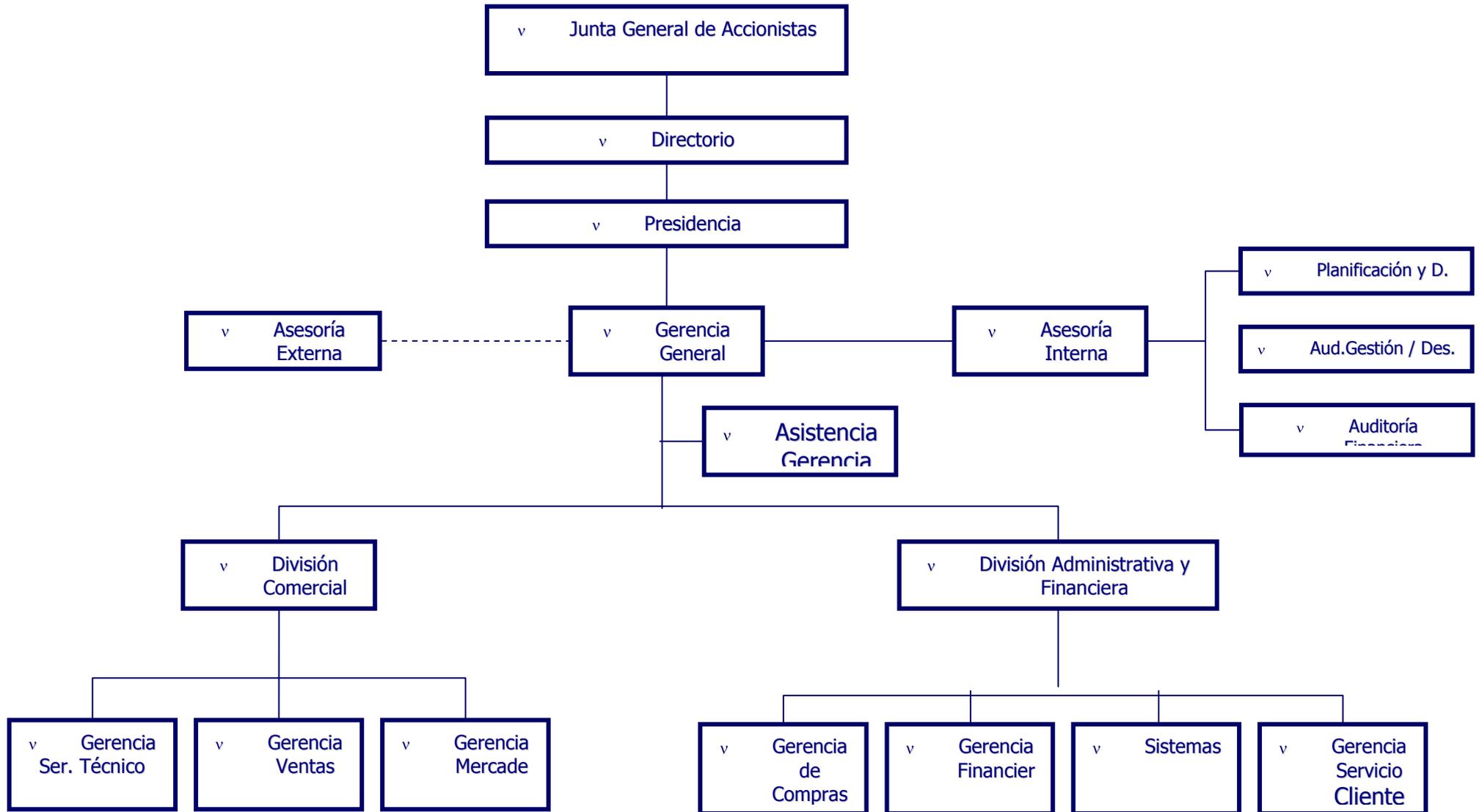
Tipo de organización legal:

Compañía Limitada con el objeto social de dedicarse:

(1) a la importación, exportación, compra, venta, distribución y comercialización al por mayor y menor de vehículos, equipo camionero, repuestos y accesorios en la rama automotriz como también de la rama ferretera.

(2) al servicio de reparación y mantenimiento mecánico automotriz y de maquinaria pesada.

2.2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



2.2.2 FODA

CUADRO Nº 02

FODA

Análisis Interno - Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS				
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO
PROCESOS INTERNOS	Sistema de inventarios a nivel nacional	8	8	9
	Proceso de importaciones directo con fabricas	10	9	8
SERVICIO	Respaldo e imagen corporativa de SECOHI	8	9	8
	Contamos con almacen de repuestos que abastece directamente a taller	9	9	9
	Representacion de marcas reconocidas internacionalmente	10	9	10
	Acceso de los clientes a los talleres creando confianza	10	10	10
	Cobertura a nivel nacional			
RECURSOS	Ubicación estratégica de los tres talleres	9	8	10
	Trabajo en equipo	7	6	7
	Infraestructura y logística adecuada	8	9	9
	Recurso humano calificado y con pertenencia a Secohi	8	9	9
	Liderazgo gerencial	6	6	10
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Alianzas con entidades y empresas proveedoras de servicios y productos	7	7	8
	Apertura gerencial en cuestiones de capacitación y entrenamiento	6	6	10

DEBILIDADES

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO
PROCESOS INTERNOS	Falta de procesos definidos y por escrito	10	6	10
	Son limitados los manuales de procedimientos y no unificados entre oficinas	9,5	9	4
	Carencia de plan de entrenamiento y capacitación interna	10	6	8
	Falta de comunicación formal entre niveles jerárquicos	10	9	9
	No estamos calificados en normas de calidad ISO	6	8	6
SERVICIO	No integramos otros servicios complementarios para el cliente	6	10	3
	Carencia de un plan de comunicación y de posicionamiento como marca	10	10	10
	No atención en horarios extendidos 24 horas	7	8	5
	Falta de equipamiento especial para el recurso humano	9	8	6
RECURSOS	Alta rotación de personal técnico	6	2	1
	Demora en reposición de caja chica	10	10	10
	Falta de stock básico de repuestos de alta rotación	10	7	10
	Sub utilización de recursos (serviteca, manuales, banco pruebas, remachadora)	9,5	10	9,5
	El personal administrativo carece de conocimientos técnicos	8	10	6,5
CAPITAL INTANGIBLE	Falta de adiestramiento medición del clima laboral	10	10	10

Análisis Externo - Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES				
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO
MERCADO	Crecimiento en líneas.	10	10	10
	Diversificación de marcas vehiculares	9	10	9
	Renovación del parque automotor en buses retoman marcas como Mercedes Benz y Volkswagen	7	7	7
COMPETENCIA	Los precios de servicios de talleres especializados como Autec, Dina tienen sus precios elevados	8	8	8
	La tecnología de punta no todos nuestros competidores la disponen	8	7	7
	Frente a la competencia tenemos mayor cobertura de servicio mecánico y de repuestos	9	8	8
	El personal técnico de ciertos competidores carecen de conocimientos actualizados	6	6	6
	Los repuestos alternos de bajo costo y de dudosa procedencia hacen que tengan problemas en el corto plazo y pierda credibilidad ese taller	6	6	6
ECONOMICOS POLITICOS SOCIALES	Ordenanzas Municipales de modernización vehicular	8	8	8
TECNOLOGICOS LEGALES	Normativas y exigencias municipales obligan a acudir a talleres que cumplan con normas básicas de servicio	8	8	8
	Avances tecnológicos a los que si podemos tener accesibilidad contrario a los talleres pequeños	9	9	8

AMENAZAS				
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	OCURRENCIA	TENDENCIA	IMPACTO
MERCADO	Ingreso de nueva tecnología vehicular y que no estamos preparados para afrontar tanto en servicio mecánico como en repuestos	7	6	6
COMPETENCIA	Ingresos de nuevos competidores al mercado con costos más bajos	9	9	9
	La competencia actual maneja precios inferiores a los nuestros en cuanto a repuestos y en algunos casos en los servicios	8	8	8
ECONOMICOS POLITICOS SOCIALES	Inestabilidad económica	8	8	8
	Inestabilidad social	7	8	8
	Inestabilidad política	7	7	8
TECNOLOGICOS Y LEGALES	Dimamismo y velocidad constante de tecnología que nos limitaría estar en constante remplazo	7	7	6

*FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto*

2.3 DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

MISIÓN

Importar y distribuir productos de alta calidad para el sector transporte automotriz a diesel, a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando confianza, honradez y credibilidad, contando para ello con el mejor recurso humano y el avance tecnológico de punta.

VISIÓN

SECOHI Cía. Ltda. será la corporación líder a nivel internacional, gracias al servicio, a la ubicación estratégica de sus puntos de venta, a la calidad y variedad de sus productos, aceptando con orgullo y responsabilidad su rol en el desarrollo del transporte y la economía del país.

VALORES

- ✓ Valor para los clientes. Servicio, responsabilidad y cumplimiento.
- ✓ Valores éticos y morales: Honradez, honestidad, confianza y lealtad.
- ✓ Valores competitivos: Experiencia, stock, cobertura nacional, calidad de productos.
- ✓ Valores personales: Liderazgo, compromiso, comunicación, trabajo en equipo.

2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.4.1 POLÍTICO

En cuanto al aspecto político en la que se encuentra actualmente Ecuador se puede decir que afectara a las empresas puesto que las nuevas propuestas por el gobierno en cuanto a la asamblea constituyente crea muchas interrogantes en cuanto a las nuevas leyes y políticas a tomar.

En el Ecuador, lamentablemente y debido a una historia sin fin de manipulación legal y política de nuestras instituciones por parte de las elites, se vive en un estado de aceptación tácita de la corrupción.

La inflación en Ecuador subió en enero 0,30 por ciento, 0,33 puntos porcentuales más que en diciembre, cuando se registró una deflación de 0,03 por ciento. El índice de precios, que cerró en 2006 en 2,87%, en términos anuales (enero 2006-enero 2007) se situó en 2,68%. Según el director del Instituto, Byron Villacís, las cifras de la inflación de enero se mantienen en términos coherentes, en un escenario de equilibrio y estabilidad macroeconómica en el país, que tiene su economía completamente dolarizada desde el año 2000.

Villacís indicó en una rueda de prensa que la inflación de enero fue impulsada por un incremento en el grupo de transporte (0,12 por ciento), sobre todo por el encarecimiento de vehículos, el aumento en ciertas tarifas del servicio de autobuses y camiones, y la subida de los precios de los repuestos para coches.

2.4.2 ECONÓMICO

El desarrollo económico y comercial de la ciudad a sustentado su crecimiento gracias a la inversión de personas emprendedoras que con sus conocimientos y capitales han decidido invertir e incursionar en negocios que contribuyen tanto a su desarrollo personal, social y financiero.

Este es un sector complejo, desestructurado, en el que grandes y pequeños detallistas compiten por clientes similares y en el que las tiendas manejan entre 10.000 y 40.000 referencias.

Los indicadores económicos no traen indicio alguno de una desaceleración en el resto del año. La economía crecerá 4,8% según la meta oficial.

Los datos del segundo trimestre muestran un fuerte incremento en el consumo de hogares en relación con el primer trimestre, y colocan el crecimiento del PIB en el segundo trimestre en 0.9% no anualizados.

El PIB creció 0,9% en abril-junio en relación al primer trimestre del 2006, ya que las manufacturas, generación eléctrica, banca y Turismo tuvieron un excelente desempeño.

Cumpliendo el proceso transitorio de la dolarización, se puede hablar de una estabilidad económica que nos ubica tanto al país como a la provincia en un sendero de desarrollo y crecimiento, reflejado en un incremento del ahorro de los personas lo cual impacta positivamente en la presente propuesta, pues existe una disponibilidad monetaria en los estratos económicos medios y altos para acceder al servicio ofertado; sin descartar con esto que el país vive un desequilibrio macro y micro económico asociados con los cambios de gobierno latentes cada 4 años.

2.4.3 TECNOLÓGICOS

Debido a los avances tecnológicos hace que el desarrollo de la construcción sea mas versátil bajo las necesidades de los habitantes y su condición socio – económica; así pues podemos encontrar materiales sustitutos con bajo precio a los tradicionales.

El Ecuador en la actualidad sigue considerando como un país tercermundista, lo cual indiscutiblemente nos ha restringido en la utilización y disposición de tecnología de punta en todos los sectores

Para lograr un ambiente en que se pueden desarrollar las empresas, Porter recalcó que el estado debería cumplir un papel activo para fomentar la adquisición, culturización e implementación de tecnología en las empresas, y aunque pocos, en este camino ya hemos dado

algunos pasos, la aprobación por el congreso de la ley de comercio electrónico y la disposición de arancel 0 para las importaciones de tecnologías nos dan esperanzas de un mejor futuro.

Vemos que las soluciones de negocio basadas en Internet están demostrando que contribuyen de manera significativa a la aceleración de la productividad.

La tecnología nos prepara para ser más competitivos, pero se debe buscar la mejor manera de aplicarla. Tenemos todos los elementos para mejorar nuestra productividad y a un costo no tan alto.

Tenemos buenos ejemplos de compañías nacionales e internacionales que han confiado en herramientas desarrolladas en nuestro país y que les han sacado un buen partido.

Lo que se necesite es una decisión gerencial, fomentadora del cambio y que preste un apoyo incondicional y constante a las iniciativas tecnológicas.

Solo así lograremos que la tecnología se convierta en nuestro mejor aliado para lograr lo que buscamos, la COMPETITIVIDAD.

2.5 ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

2.5.1 NECESIDADES DE LOS ACCIONISTAS

Para conocer las necesidades de los accionistas se procedió a entrevistar a cada uno de ellos, siendo el formato de la entrevista el siguiente.

LAS PREGUNTAS BÁSICAS

El compromiso

- 1- ¿Estamos comprometidos con el futuro de la empresa familiar?
- 2- ¿Económicamente que aspiramos de la empresa?
- 3- ¿Estamos obligados a trabajar siempre en la empresa o tenemos otras alternativas?

Mantener o vender

- 4- ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa o deberíamos venderla?

Resultados

- 5- ¿Cómo evaluar y remunerar a los familiares que trabajan en la empresa?

Los accionistas internos y los externos

- 6- ¿Quién debe tener acciones de la empresa?
- 7- ¿Qué dividendos o gratificaciones (extra) debieran recibir los accionistas?
- 8- ¿Cómo conciliar los intereses de los accionistas internos (que trabajan en la empresa) con los intereses de los accionistas externos (que no trabajan en la empresa)?

La compra de acciones

- 9- ¿Qué hacemos si uno de los accionistas familiares quiere vender su parte?

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA:

María Bastidas viuda de Corrales

- ✓ Su deseo es que haya unidad familiar, que se pongan de acuerdo en todo
- ✓ En los otros negocios quiere que todos tengan por igual
- ✓ Que ganen conforme con lo que saben y hacen

Cristóbal Corrales

- ✓ Es importante trabajar en unidad y en busca del incremento de utilidades
- ✓ Debemos establecer mecanismo de solución de conflictos

Rosario Corrales

- ✓ Debe haber reglas claras para la política de dividendos
- ✓ Debe existir un mecanismo para solucionar conflictos, el mismo que permitirá incrementar las utilidades
- ✓ Debemos seguir fieles a la causa de papá: Unir a la familia

Edgar Corrales

- ✓ No existe un escrito, ni se ha reglamentado el usos del fondo de ahorros
- ✓ Debe existir una sola cabeza que rija la empresa, y que éste cree políticas y estrategias para tener mejores y mejores utilidades
- ✓ Normar los criterios para optar por sucesión familiar

Bertha Corrales

- ✓ Debe haber equidad en todos los hermanos respecto a la política salarial

- ✓ Los familiares políticos deben participar pero no como accionistas

Hernán Corrales

- ✓ Debe contemplarse el rol de la gerencia y los cargos en general. El Presidente debe ser siempre un miembro de la familia. El Gerente General puede o no ser de la familia. Me preocupa el rol de nuestras hermanas, ellas son empleadas, hermanas y madres

Gloria Corrales

- ✓ Se pueden contratar familiares políticos mientras haya reglas y políticas establecidas
- ✓ Debemos seguir reinvertiendo para generar mayores utilidades y repartir una parte (respecto a los dividendos)

Javier Corrales

- ✓ Debemos hacer evaluaciones de desempeño de alta gerencia
- ✓ Hermanos y hermanas pueden ser gerente general de empresas, fortaleciendo previamente su capacitación
- ✓ Recomienda un taller sobre tema de dualidad socio-empleado
- ✓ Debe hacerse un planeamiento estratégico como Grupo Corrales
- ✓ Repartir acciones en grupos corporativos por igual, y equidad en privilegio a los emprendedores en nuevos negocios

2.5.2 NECESIDADES FUNDAMENTALES DE LOS PROVEEDORES

Para conocer las necesidades básicas de nuestros proveedores se procedió a estructurar la siguiente secuencia:

1. Clasificación de proveedores por:
 - ✓ Origen
 - ✓ Monto de compra
 - ✓ Posicionamiento de marca
 - ✓ Forma de pago
 - ✓ Comunicación
2. Entrevista vía telefónica y/o mail a cada uno de los proveedores
3. Análisis de resultados

Previo a la aplicación de una entrevista estructura, y enfocada a las aspiraciones empresariales y comerciales que cada proveedor aspira tenemos los siguientes hallazgos:

- ✓ Precio Justo
- ✓ Repetición de Ordenes de compra anual
- ✓ Pago a tiempo
- ✓ Comunicación abierta y Honesta
- ✓ Resolución rápida de necesidades y problemas

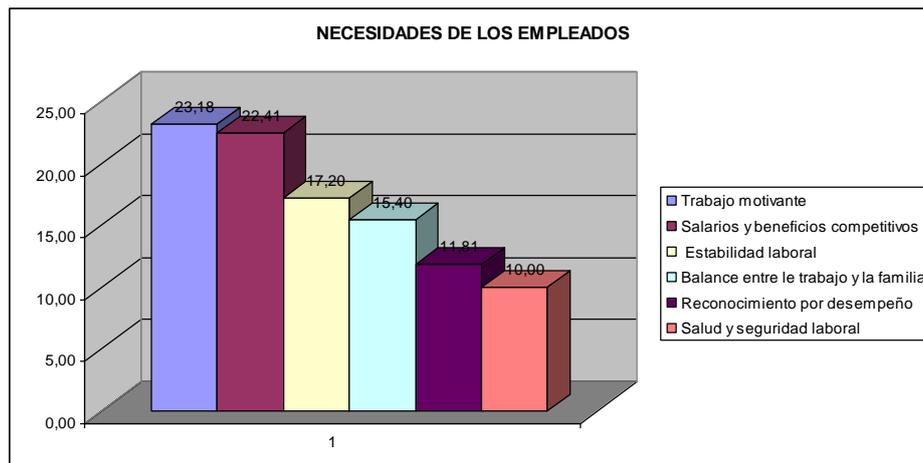
- ✓ Pedidos Uniformes y consolidados.

2.5.3 NECESIDADES FUNDAMENTALES DE LOS EMPLEADOS

Identificamos las necesidades mediante una información recolectada y proporcionada por el departamento de recursos humanos de la empresa, determinando como resultados del estudio de un clima laboral las siguientes demandas basicas de los empleaos de todos los niveles jerárquicos. (Anexo 03)

✓ Trabajo motivante	23.18%
✓ Salarios y beneficios competitivos	22.41%
✓ Estabilidad laboral	17.20%
✓ Balance entre le trabajo y la familia	15.40%
✓ Reconocimiento por desempeño	11.81%
✓ Salud y seguridad laboral	10.00%

GRAFICO N° 03



FUENTE: Encuestas
 ELABORADO POR: Autoras del proyecto

2.5.4 NECESIDADES DE LOS CLIENTES

La recolección de esta información se la realizó a través de la aplicación de una encuesta dando a conocer las necesidades de nuestros clientes externos (Anexo 04).

PREGUNTA 01

COMO CALIFICARÍA UD. EL SERVICIO PERSONALIZADO QUE LE OFRECE EL VENDEDOR DE MOSTRADOR?

CUADRO N° 03

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	17	37,8	37,8	37,8
	MUY BUENA	12	26,7	26,7	64,4
	BUENA	14	31,1	31,1	95,6
	REGULAR	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
 ELABORADO POR: GRUPO SECOHI

ANÁLISIS: El mayor porcentaje de personas (37,8%) manifiesta que

el servicio personalizado que le ofrece el vendedor es excelente seguido de 12 personas que dicen ser buena la atención

PREGUNTA 02

SEÑALE EN ORDEN DE IMPORTANCIA DEL 1 AL 5 LAS CARACTERÍSTICAS QUE MEJOR ENCUENTRA EN EL VENDEDOR DE SECOHI.

CUADRO N° 04

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ASESORAMIENTO	14	31,1	31,1	31,1
	CORTESÍA	4	8,9	8,9	40,0
	RESPETO	9	20,0	20,0	60,0
	RAPIDEZ	13	28,9	28,9	88,9
	PRESENTACIÓN	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO SECOHI

ANÁLISIS: El 31,1% que la característica que mejor encuentra en cuanto al vendedor de SECOHI seguido de un 28,9% de rapidez.

PREGUNTA 03

QUE SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE LE PROPORCIONE NUESTRA EMPRESA?

CUADRO N° 05

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TALLER MOVIL	14	31,1	31,1	31,1
	CRÈDITO	13	28,9	28,9	60,0
	TARJETA DE COMPRA	8	17,8	17,8	77,8
	CAPACITACIÓN	8	17,8	17,8	95,6
	OTRAS	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORAD POR: GRUPO SECOHI

ANÁLISIS: 14 personas manifiestan que les gustaría que se les de un taller móvil las 24 horas y 13 personas que se les proporcione mayor crédito

PREGUNTA 04

POR QUÉ COMPRA EN NUESTRO ALMACÉN?

CUADRO N° 06

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SERVICIO	23	51,1	51,1	51,1
	PRECIO	13	28,9	28,9	80,0
	UBICACIÓN	2	4,4	4,4	84,4
	CERCANÍA	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO SECOHI

ANÁLISIS: El servicio es uno de los factores que nuestros compradores catalogan de mayor importancia manifestando así un 51.1% seguido de 13 personas que indican que el precio es un elemento por el que compran 28.9%

PREGUNTA 05

CUÁNDO SECOHI NO LE PROPORCIONA LAS RESPUESTAS REQUERIDOS, UD A DONDE ACUDE?

CUADRO N° 07

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AUTEC	38	84,4	84,4	84,4
	GARZON	5	11,1	11,1	95,6
	PALMA	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
ELABORADO POR: GRUPO SECOHI

ANÁLISIS: Nuestra mayor competencia es AUTEC manifestando así 38 personas y nuestra menor competencia es PALMA con un 4.4%.

PREGUNTA 06

CUÁNDO SECOHI NO LE PROPORCIONA LOS SERVICIOS REQUERIDOS, UD A DONDE ACUDE?

CUADRO N° 08

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AUTEC	41	91,1	91,1	91,1
	VACA	2	4,4	4,4	95,6
	TRUCK	2	4,4	4,4	100,0
	DIESEL				
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO SECOHI

ANÁLISIS: Igualmente en cuanto a servicios AUTEC es nuestro principal competidor con un 91.1%.

PREGUNTA 07

CUALES SERVICIOS CONSIDERA UD QUE TENDRÁ ACOGIDA?

CUADRO N° 09

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASAJE	6	13,3	13,3	13,3
	CAFETERÍA	19	42,2	42,2	55,6
	SALA DE JUEGOS	5	11,1	11,1	66,7
	CLUB				
	SECOHI	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO SECOHI

ANÁLISIS: Uno de los servicios que más solicita nuestros clientes es el servicio de cafetería con un 42.2% seguido de un servicio de masajes con un 13.3%.

PREGUNTA 08

DEL SERVICIO QUE LE PRESTA LA COMPETENCIA QUE ES LO QUE MAS LE GUSTA?

CUADRO N° 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CRÉDITOS	2	4,4	4,4	4,4
	HORARIO	2	4,4	4,4	8,9
	NADA	19	42,2	42,2	51,1
	PRODUCTOS	5	11,1	11,1	62,2
	SERVICIO	5	11,1	11,1	73,3
	PRECIOS	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO SECOHI

ANÁLISIS: En cuanto a los servicios que nuestra competencia le da a los clientes y que más agrada son los precios menores en cuanto a los nuestros.

2.6 ANÁLISIS FINANCIERO

SITUACION INTERNA:

En los últimos meses del año 2005 la empresa comienza a tener dificultades en el flujo de caja por la necesidad de incrementar inventarios y cancelar deudas bancarias de corto plazo y sobre todo

para sostener las ventas a crédito, hace que la presidencia y la gerencia busquen nuevas alternativas de financiamiento, llegando a contratar con la Casa de Valores Stanfor de la ciudad de Quito una emisión de obligaciones por un valor de 3'500.000,00 usd americanos a una tasa de interés del 7,75% anual a tres años plazo con un año de gracia, no esta por demás indicar que en este proceso existieron inconvenientes que hicieron se demore aproximadamente unos 8 meses en implementar este trámite, los primeros meses del año 2006 la situación del flujo de caja se vio agravada debido a la decisión política del presidente del Ecuador de declarar la nulidad del contrato con la petrolera Oxidental, lo cual origino que el Citibank NA. exigiera la cancelación total de la deuda a un gran grupo de empresas entre las cuales se encontraba la nuestra, situación que se la pudo afrontar gracias a que por esas mismas fechas vino el primer desembolso de la emisión de obligaciones.

La gerencia con la finalidad de modernizar y agilizar el sistema de información de la compañía para poder cumplir con requerimientos de información solicitada por la Bolsa de Valores de Guayaquil y la Superintendencia de Compañías a las cuales la empresa debe reportar trimestralmente información económica hasta cuando se cancele totalmente la emisión de obligaciones, y sobre todo por el crecimiento de la empresa ha hecho que sea necesario realizar esta modernización, contrato la instalación de un sistema de comunicación denominado BPN la cual permitirá ahorrar el consumo telefónica, gracias a que permite considerar a cada oficina como si fuese una extensión dentro de una gran oficina, este sistema se complementará con un software que permite manejar inventarios, cartera, contabilidad, y un gran número de información en tiempo real entre oficinas, en los actuales momentos este proyecto se encuentra en la fase de enlace de oficinas y para inicios de noviembre se espera se inicie con la implementación y capacitación en el manejo del software .

RESULTADOS DE OPERACION:

A continuación se presenta un resumen de los ocho primeros meses del año 2006:

CUADRO Nº 11 ESTADO DE RESULTADOS

	2006	%
Ventas Netas	7.594.739,93	100,00%
COSTO DE VENTAS	5.520.786,17	72,69%
Costo de lo vendido	5.520.786,17	
UTILIDAD BRUTA EN VTAS	2.073.953,76	27,31%
GASTOS	1.751.036,68	23,06%
Administrativos	743.085,08	9,78%
De ventas	1.007.951,60	13,27%
UTILIDAD OPERACIONAL	322.917,08	4,25%
Gastos Financieros	216.906,75	2,86%
Otros Ingresos	90.483,25	1,19%
RESULTADO DEL PERIODO	196.493,58	2,59%
Rentabilidad Sobre:		
Activo Total	1,93%	
Patrimonio	7,47%	

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

Los ingresos netos en operaciones alcanzan los 7'594.739, 93 dólares americanos de los cuales el 14,74% corresponde a la venta de vehículos Agrale, y el 19,38% corresponde a la participación de venta de neumáticos, la oficina con mayor participación en ventas es Quito el Recreo con el 17,67% de las ventas netas con forme se puede apreciar en el cuadro siguiente:

CUADRO Nº 12
VENTAS NETAS POR LINEA

	Repuestos	Llantas	Mono Obra	Vehículos	Total Oficina	%
Latacunga	402,585.33	51,975.95			454,561.28	5.99%
Cuenca	783,180.79	204,779.19			987,959.98	13.01%
T40	497,028.03	0.00	85,664.40		582,692.43	7.67%
Quito Sur	523,497.97	82,742.61			606,240.58	7.98%
Quito Recreo	459,477.67	837,469.02	44,924.09		1,341,870.78	17.67%
Quito Norte	168,466.38	33,584.20			202,050.58	2.66%
Guayaquil Norte	783,935.46	105,484.47			889,419.93	11.71%
Guayaquil Sur	459,827.85	20,443.72			480,271.57	6.32%
Ambato	226,886.75	15,522.33			242,409.08	3.19%
Ibarra	184,833.55	0.00			184,833.55	2.43%
Machala	343,264.75	119,772.28			463,037.03	6.10%
Matriz		0.00	40,261.04	1,119,132.10	1,159,393.14	15.27%
Total Líneas	4,832,984.53	1,471,773.77	170,849.53	1,119,132.10	7,594,739.93	
%	63.64%	19.38%	2.25%	14.74%		

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

Como se mencionó anteriormente, para el cálculo de las razones financieras de las oficinas se efectuaron ajustes correspondientes a los gastos de matriz, y se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto a la rentabilidad de las oficinas.

CUADRO Nº 13

RENTABILIDAD DE LAS OFICINAS

	Utilidad Neta	Vtas Netas	Rentabilidad
Latacunga	15.786,37	454.561,28	3,47%
Cuenca	45.798,08	987.959,98	4,64%
T40	23.578,91	582.692,43	4,05%
Quito Sur	33.965,90	606.240,58	5,60%
Quito Recreo	-78.873,02	1.341.870,78	-5,88%
Quito Norte	2.531,56	202.050,58	1,25%
Guayaquil Norte	84.983,77	889.419,93	9,55%
Guayaquil Sur	11.474,65	480.271,57	2,39%
Ambato	12.280,65	242.409,08	5,07%
Ibarra	705,80	184.833,55	0,38%
Machala	44.260,91	463.037,03	9,56%

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

El mejor margen de contribución lo tiene la oficina de Machala con una rentabilidad del 9,56%, seguida de GYE Norte con el 9,55%

Las ventas netas si las comparamos con las obtenidas en el mismo periodo del año anterior: crecieron en el 16,28%

CUADRO Nº 14

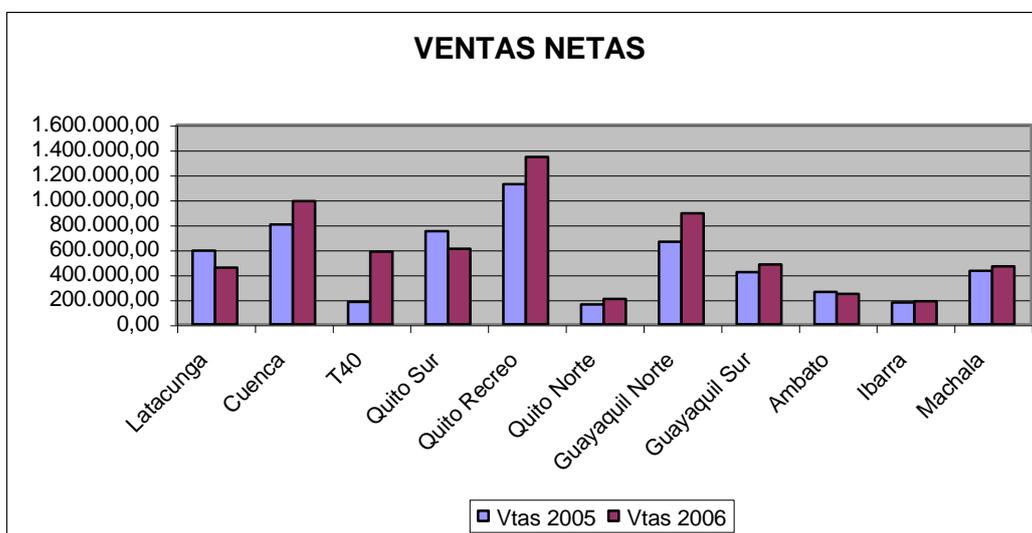
VENTAS NETAS

	Vtas 2005	Vtas 2006	Incremento	%
Latacunga	590.340,06	454.561,28	-135.778,78	-23,00%
Cuenca	799.880,97	987.959,98	188.079,01	23,51%
T40	179.144,41	582.692,43	403.548,02	225,26%
Quito Sur	746.637,15	606.240,58	-140.396,57	-18,80%
Quito Recreo	1.121.888,12	1.341.870,78	219.982,66	19,61%
Quito Norte	158.068,97	202.050,58	43.981,61	27,82%

Guayaquil Norte	660.420,60	889.419,93	228.999,33	34,67%
Guayaquil Sur	416.791,66	480.271,57	63.479,91	15,23%
Ambato	258.662,29	242.409,08	-16.253,21	-6,28%
Ibarra	174.454,88	184.833,55	10.378,67	5,95%
Machala	427.922,18	463.037,03	35.114,85	8,21%
TOTALES	5.534.211,29	6.435.346,79	901.135,50	16,28%

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

GRAFICO Nº 04



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

SITUACIÓN FINANCIERA.-

Dentro de la situación financiera de la empresa el rubro más importante lo compone el inventario con una participación del 36,06% con relación a los activos totales luego tenemos los rubros de cartera, compuesto por las cuentas por cobrar clientes con el 17,71% y documentos por cobrar con el 12,16%, esto nos permite visualizar la importancia que tiene un adecuado manejo de estos tres rubros que es básicamente donde se ha invertido el capital de los socios y parte

del endeudamiento financiero, un adecuado manejo de estos rubros proporcionará a la empresa un flujo de caja estable y sostenible en el tiempo.

CUADRO Nº 15

ACTIVOS

ACTIVOS	Total Usd	
	Agosto	%
ACTIVOS CORRIENTE		
Caja	67,730	0.66%
Bancos	843,748	8.28%
Inversiones	933	0.01%
Ctas.por Cobrar Clientes	1,804,989	17.71%
Ctas.por Cobrar Empleados	74,197	0.73%
Anticipo Proveedores	158,550	1.56%
Anticipos Contratos	217,857	2.14%
Documentos por cobrar	1,238,892	12.16%
Impuestos y Retenciones	134,569	1.32%
Compañías Relacionadas	1,262	0.01%
Ctas.por Cobrar Accionistas	334,348	3.28%
Inventarios	3,675,207	36.06%
Importaciones Transito	350,632	3.44%
Gastos Anticipados	699,162	6.86%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	9,602,077	94.22%
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Propiedad planta y equipo neto	589,192	5.78%
TOTAL ACTIVOS	10,191,268	100%

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

La liquidez corriente en la empresa alcanza a 2,02 veces el cual se encuentra en el rango medio del estándar establecido para las empresas comerciales (entre 1,5 a 2,5 veces), es necesario tener en cuenta la calidad de los activos y pasivos corrientes en términos de su posibilidad de conversión en dinero y la exigibilidad según la fecha de vencimiento de las obligaciones corriente.

La rotación de la cartera se encuentra en 2,49 veces, la cual nos indica a la vez que el período medio de cobros se encuentra en 97 días, el promedio establecido para la oficina es crédito hasta 75 días dando un desfase de 22 días, una rotación alta indicaría que existe una estricta aplicación de las políticas de crédito y consecuentemente disminuir nuestro plazo medio de cobros.

Los inventarios han alcanzado una rotación de 1.4 veces que equivale a 171 días; es decir es el tiempo que se demora el inventario en convertirse en cuentas por cobrar o efectivo

CUADRO Nº 16

PASIVOS

PASIVOS	Total Usd	
	Agosto	%
PASIVOS CORRIENTES		
Obligaciones Patronales	151,422	2.00%
Obligaciones Fiscales	111,674	1.48%
Prestamos Bancarios	1,709,083	22.60%
Proveedores Exterior	864,166	11.43%
Proveedores Nacionales	93,001	1.23%
Anticipo de Clientes	342,915	4.54%
Ctas por Pagar	157,297	2.08%
Gasto Acumu.por Pagar	14,128	0.19%
Ctas por Pagar Accionistas	1,144,977	15.14%
Ctas por Pagar Cia.Relacionadas	160,525	2.12%
TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO	4,749,189	62.81%

PASIVOS NO CORRIENTES		
Prestamos accionistas	280,523	3.71%
Rentas por Realizar	14,155	0.19%
Emisión de Obligaciones	2,516,776	33.29%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTES	2,811,454	37.19%
<hr/>		
TOTAL PASIVOS	7,560,643	100%
<hr/>		
PATRIMONIO		
Capital Social	2,000,000	76.03%
Reservas	433,539	16.48%
Reserva de Capital	594	0.02%
Resultado Ejer Anteriores	-	0.00%
Resultado Ejer. En curso	196,494	7.47%
TOTAL PATRIMONIO	2,630,626	100%
<hr/>		
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS	10,191,268	
<hr/>		

*FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto*

El endeudamiento total de la empresa se encuentra en el 74,19%, el estándar para las empresas comerciales en la relación Pasivo total Sobre Activo total es de un 60% lo que implica un exceso de 14,19 puntos porcentuales.

La relación del pasivo a largo plazo sobre el patrimonio alcanza a 1,07 veces que es ligeramente superior al estándar comercial que se encuentra entre 0,5 a 1, valores superiores determinan que se encuentra trabajando casi exclusivamente con fondos de terceros.

El capital social de la empresa se encuentra constituido por 20.000 acciones de 100 dólares cada una siendo la utilidad por acción a la fecha de 9,82 unidades monetarias, y alcanzando un valor en libros por acción de 131,53 unidades monetaria

DATOS GENERALES DE LAS OFICINAS.-

A continuación se presentan resultados obtenidos por las oficinas en forma individualizada, que permitirá tener una idea más clara del comportamiento financiero:

Al analizar las rotaciones por oficinas, podemos ver que la de mayor rotación de inventario lo tiene la oficina de Machala con 2,08 veces, indicándonos que los inventarios en bodega permanecen 115 días.

La mayor rotación de cartera tiene Guayaquil Sur, dándole un promedio en días de cuentas por cobrar de 47,36 días

CUADRO Nº 17

ROTACION INVENTARIO - CARTERA (DIAS)

	Rot.Inv / veces	Días de Inv	Rot.Cart / veces	Días Cart.
Latacunga	1.00	239.52	4.34	55.33
Cuenca	1.58	151.54	3.48	68.96
T40	1.90	126.08	2.82	85.20
Quito Sur	0.99	242.04	2.23	107.61
Quito Recreo	1.43	167.47	2.95	81.46
Quito Norte	1.15	208.33	2.64	91.03
Guayaquil Norte	1.51	159.01	4.12	58.23
Guayaquil Sur	1.70	140.99	5.07	47.36
Ambato	0.83	289.68	3.53	68.01
Ibarra	1.29	185.50	4.62	51.94
Machala	2.08	115.37	4.06	59.04

*FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto*

Al realizar un a relación cartera-ventas la oficina que mayor cartera tiene en función a las ventas acumuladas es la Oficina de Quito Sur con 44,84%

CUADRO Nº 18

RELACION VENTAS CARTERA

Oficinas	Vtas. Acumu	Promedio Mes	Cartera	% Cartera Vs. Vtas Acumuladas	% Cartera Vs. Vtas Promedio
Latacunga	454,561	56,820	104,798.04	23.05%	184.44%
Cuenca	987,960	123,495	283,871.34	28.73%	229.86%
T40	582,692	72,837	206,847.90	35.50%	283.99%
Quito Sur	606,241	75,780	271,812.74	44.84%	358.69%
Quito Recreo	1,341,871	167,734	455,471.16	33.94%	271.54%
Quito Norte	202,051	25,256	76,638.97	37.93%	303.44%
Guayaquil Norte	889,420	111,177	215,778.71	24.26%	194.08%
Guayaquil Sur	480,272	60,034	94,765.22	19.73%	157.85%
Ambato	242,409	30,301	68,696.91	28.34%	226.71%
Ibarra	184,834	23,104	40,001.11	21.64%	173.13%
Machala	463,037	57,880	113,909.27	24.60%	196.80%
TOTALES	6,435,347	804,418	1,932,591.37	30.03%	240.25%

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

SECOHI CIA. LTDA., en sus actividades actúa en un mercado de competencia monopolista ya que existen pocas empresa dedicadas a vender repuestos Mercedes Benz en el Ecuador y porque además comparte las siguientes situaciones.

Control mayoritario de la oferta de los productos.

Importar los suficientes productos para abastecer a la mayoría del mercado.

Exclusividad en marcas y repuestos para su segmento de mercado.

La Compañía se desenvuelve en un mercado altamente competitivo,

en donde sus límites están claramente definidos en trabajo honesto y desarrollo empresarial, situación que lleva a la empresa a duplicar tanto el análisis y evaluación de su mercado y a sobre estimar cambios que se podrían dar en el mercado que opera.

EL mercado oligopolista en que SECOHI CIA. LTDA., opera es una oportunidad para la empresa porque tiene que estar a la defensiva de los movimientos tácticos de los competidores, generando día a día estrategias que le permitan sobresalir a estos y superarse notoriamente en le transcurso del tiempo.

Por otra parte la demanda de este sector se caracteriza por presentar una alta fluctuación y ser elástica.

Así la demanda de repuestos responde muy fuertemente a las fluctuaciones de precios de los repuestos, debido a que prácticamente existen otras fuentes empresariales en donde se los puede adquirir.

El incremento de precios del Brasil limita la mayor cantidad para importar y comercializar en el Ecuador.

Debemos ser cautos frente a la competencia y solo importar lo que se pueda vender o hacer gestión de preventas, a continuación se detalla la competencia directa que tiene SECOHI:

CUADRO Nº 19

COMPETENCIA DIRECTA

CANALES	# Competencia	%	Importadores Directos
Latacunga	2	22%	2
Ambato	7	78%	4
Totales	9	100%	6

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

La Regional Centro tiene 9 competidores en las marcas y productos que SECOHI CIA LTDA importa y distribuye de los cuales 3 son nuestros clientes y 4 son importadores directos.

RIVALIDAD ENTRE LAS FIRMAS EXISTENTES

- ✓ AUTECH, maneja el 80% de participación de repuestos de autos Mercedes Benz en Quito. Participación elevada debido a que proporcionan los repuestos usados para satisfacer las garantías ofrecidas por los concesionarios. SECOHI maneja entre 14% y 16% en ese segmento
- ✓ Importaciones GARZON en Guayaquil tiene el 60% de repuestos de la línea Brasileña. SECOHI tiene 17% de participación.
- ✓ IMPORMAVI en Cuenca, posee el 60% de participación.
- ✓ Elevado número de pequeñas empresas las cuales compiten en base a precios
- ✓ SECOHI en repuestos de camiones muestra una participación variable: Latacumga: > 80%, Cuenca: 60%, Guayaquil: 18%, Quito: 40%.

AMENAZA NUEVOS ENTRANTES

- ✓ Legalmente para entrar en la industria solo se requiere obtener el número de RUC
- ✓ Requerimiento de USD \$ 200.000,00 para establecer un negocio competitivo y perdurable

- ✓ Pequeños comerciantes entran y salen del negocio constantemente, invirtiendo pequeñas sumas (aproximadamente USD \$ 4.200,00). Al salir rematan los inventarios generando caídas en los precios

AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

- ✓ Competidores que ofrecen productos genéricos en camiones y chasis de buses (especialmente provenientes de Colombia). Diferencia de precios de 5 a 1.
- ✓ Genéricos provenientes de China
- ✓ Genéricos chinos de baja calidad, diferencia de precio con SECOHI: 50% menos
- ✓ Genéricos chinos de calidad media, diferencia de precio con SECOHI: 25% menos

CAPITULO III

ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Establecer mediante las necesidades de los Stakeholders las nuevas ideas innovadoras, que faciliten la creación de los valores claves de desempeño, integradas en un mapa estratégico.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Generar las ideas innovadoras estratégicas identificando las oportunidades creadas por el análisis de los competidores, FODA y las necesidades de los stakeholders.
- ✓ Integrar al mapa estratégico los elementos del modelo de negocio como son los impulsores claves de desempeño y las propuestas de valor.

3.2 IDEAS INNOVADORAS

Los resultados que se presentan a continuación son producto del análisis del entorno, de las necesidades de los stakeholders (accionistas, los empleados, y de los clientes de SECOHI) al igual que de la competencia y resultados del FODA, los mismos que se expresan en forma total y porcentual, estos datos nos permiten llegar a conclusiones importantes y tener una visión más certera de cómo se encuentra actualmente el servicio y los productos que ofrece la empresa.

CUADRO N° 20

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES EN LAS DISCONTINUIDADES DEL ENTORNO

Identificación Cambios	¿Qué retos estratégicos se visualizan?	¿Qué tendremos que hacer para aprovecharlos?
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito político y económico en la industria?	Incremento de precios Nuevos políticos por nuevo presidente Incremento de Aranceles Incremento de vehiculos	Valor agregado Mejorar el servicio
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito tecnológico en la industria?	Sistemas electrónicos automóvilizados de los vehículos Escasez de repuestos	Manejo de stock
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito social y de la comunidad en la industria?	Capacitación Técnica empleados Incremento de Vehículos	Capacitación con proveedores
¿Qué aspectos de otras industrias o grupos estratégicos podrían ser incorporados a esta industria?	Tapicería automotriz Signos vehiculares	Alianzas

*FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto*

CUADRO Nº 21

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LOS STAKEHOLDERS

¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>empleados</u> para con la empresa	¿Cómo podríamos innovar en la relación con los <u>empleados</u> de modo que se sientan verdaderamente encantados?
Mejores sueldos Estabilidad Desarrollo Reconocimientos	KPI'S para cada cargo Índice de liquidez Convenio con Centros de Capacitación y Proveedores Elección e incentivo al mejor empleado.

¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>Accionistas</u> para con la empresa?	¿Cómo podríamos innovar en la relación con los <u>Accionistas</u> de modo que se sientan verdaderamente encantados?
Incremento de Utilidades Introducir Nuevas Líneas de Producto Disminuir Gastos Mejorar el costo de ventas Incrementar las ventas por Agencias	Rotación de inventarios Cumplimiento presupuesto por línea del negocio Análisis de productos estrellas Generando utilidad Neta por agencia

¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>clientes</u> para con la empresa	¿Cómo podríamos innovar en la relación con el <u>cliente</u> de modo que se sienta verdaderamente encantado?
Mejor los precios de repuestos y la calidad de los servicios Asesoramiento Rapidez	Servicio 24 horas Calidad en productos Competitividad en precios Conocimientos técnicos
Descuentos	Entrega a domicilio Tarjeta de compra.

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

CUADRO N° 22

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES EN EL FODA

¿Cuáles son las principales <u>Debilidades</u> de nuestra cadena y/o de nuestra cadena de suministro?	¿Cómo podríamos innovar para <u>Eliminar</u> dichas debilidades para recuperar ventaja competitiva?
Análisis de Cotización Tiempo de despacho Desaduanización	Mejor administración de inventario Calificación de proveedores Agente Afianzador de Aduanas

¿Cuáles son las principales <u>Fortalezas</u> de nuestra cadena y/o de nuestra cadena de suministro?	¿Cómo podríamos innovar para <u>Mantener o Incrementar</u> dichas fortalezas para ganar ventaja competitiva?
Contacto directo con las Fábricas Producto genéricos de buena calidad Representación de marcas aliadas Condiciones de pago	Visitas personalizadas a las Fábricas I&D Número de representaciones Mejorar negociaciones

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

CUADRO N° 23

DESCUBRIENDO OPORTUNIDADES CON LA COMPETENCIA

¿Cuáles son los principales Competencias centrales de los <u>competidores</u> que tenemos que bloquear o superar?	¿Cómo podríamos innovar para <u>Ganar Ventaja Competitiva</u> con respecto de nuestros competidores?
Repuestos genuinos Taller móvil Conocimiento Técnico	Representación de la Marca Rescates mecánicos Capacitación Constante

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

3.3 PERSPECTIVAS E IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO

3.3.1 ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS

- ✓ VISION / MISION
- ✓ PERSPECTIVAS ESTRATÉGIAS
- ✓ IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO

3.3.1.1 VISION / MISION

Para la elaboración del mapa estratégico y el balanced scorecard necesitamos ya determinar la nueva visión y misión la misma que esta basado en los requerimientos de los stakeholders.

VISION

En los próximos cinco años queremos ser la compañía líder a nivel nacional, gracias a la calidad del servicio en todas nuestras líneas de negocios y a la ubicación estratégica de los puntos de distribución.

Aportando con orgullo y responsabilidad nuestros resultados, al desarrollo de la industria del transporte y la economía del país.

MISION

Importar y distribuir productos altamente competitivos para el sector del transporte automotor y agrícola a diese, a nivel nacional, satisfaciendo todas las expectativas y necesidades de los clientes con nuestros productos y servicios; afianzando confianza, honradez y credibilidad, contando para ello con lo mejor capital intangible.

3.3.1.2 PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS

Luego de identificado los requerimientos se presentan las perspectivas que se utilizan para la elaboracion del mapa estrategico y del BSC, las mismas que seran la base para una optima gestión empresarial a continuacion detallada:

- ✓ FINANCIERA
- ✓ CLIENTES
- ✓ PROCESOS
- ✓ CAPITAL INTANGIBLE

3.3.1.3 IMPULSORES CLAVES DEL DESEMPEÑO

Ya determinada las perspectivas se procede a desplegar las áreas que deben guiar el desempeño de la empresa, los impulsores describen las pocas áreas necesarias para lograr resultados y enfocar a la empresa hacia el éxito.

A continuación estableceremos la base del mapa estratégico en donde detallamos las perspectivas e impulsores claves:

CUADRO N° 24

IMPULSORES CLAVES DEL DESEMPEÑO

PERSPECTIVAS	IMPULSORES
Financiera	Crecimiento de ingresos Valor para accionistas Productividad financiera
Clientes	Atributos básicos Atributos de diferenciación Imagen y marca
Procesos	Operativos y de relacionamiento Relaciones con el cliente Innovación Regulación
Capital Intangible	Capital humano Cultura organizacional Capital informático

*FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto*

3.4 PROPUESTA DE VALOR

CUADRO N° 25

PROPUESTAS DE VALOR

A.- DETERMINANDO LA ESTRATEGIA FINANCIERA

Estrategia financiera	Propuesta de valor (qué?)
Crecimientos de Ingreso	- Posicionamiento de líneas de productos
Valor para accionistas	- Incremento de ventas por agencia - Incrementar utilidades
Productividad Financiera	- Disminuir Gastos - Mejorar costos de venta

B.- DETERMINANDO LA ESTRATEGIA DE CLIENTES

Estrategia para clientes	Propuesta de valor (qué?)
Atributos básicos	- Calidad de repuestos y servicios
Atributos de diferenciación	- Asesoramiento y capacitación - Taller móvil
Desarrollo de marca	- Posicionamiento de líneas de producto

C.- DETERMINANDO LA ESTRATEGIA DE PROCESO

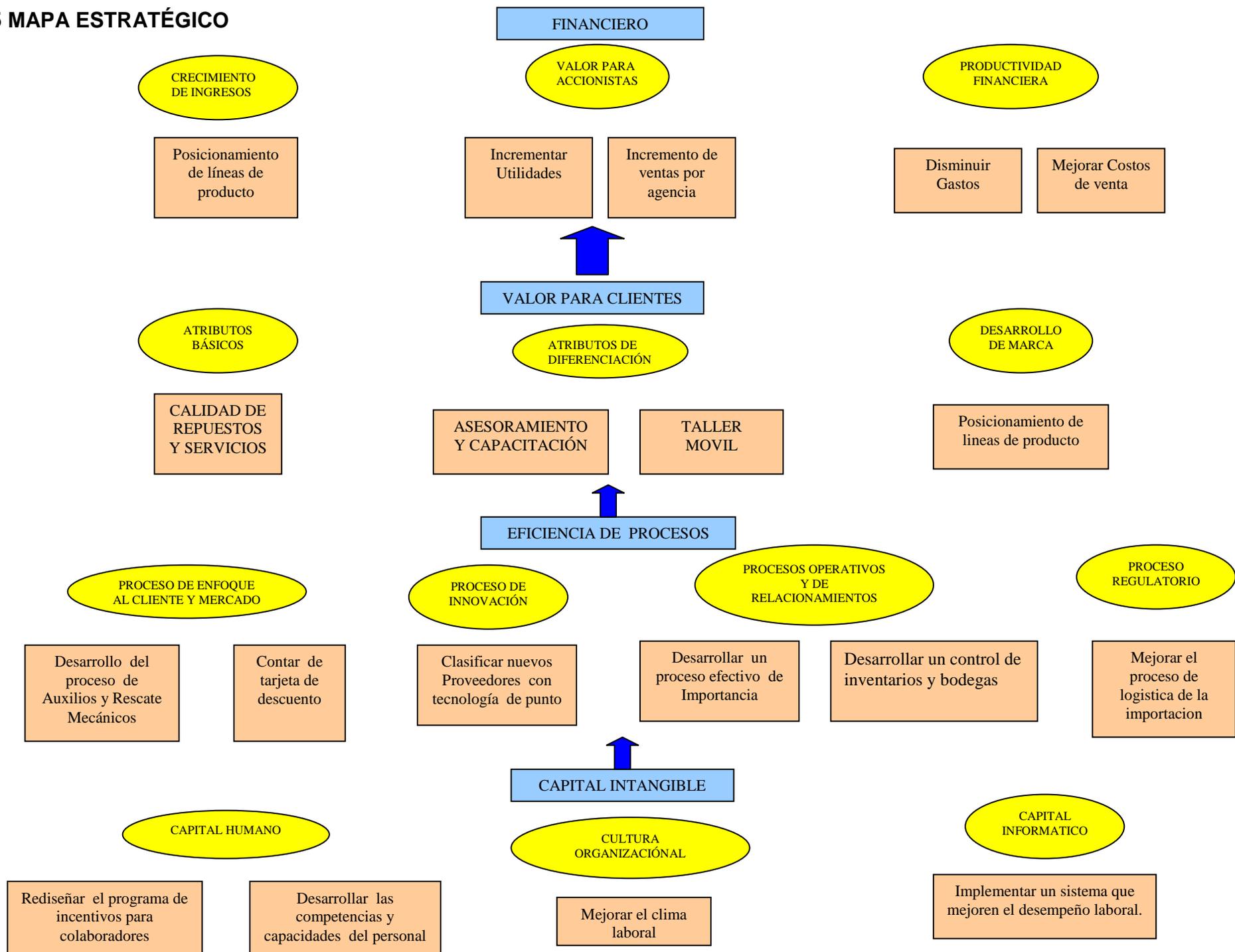
Estrategia de procesos	Propuesta de valor (qué?)
Innovación	- Calificar proveedores con tecnología de punta.
Proceso de enfoque al Cliente y mercado	- Desarrollar procesos de auxilio y rescate mecánico - Tarjeta de descuento
Procesos Operativos	- Desarrollar un proceso efectivo de importaciones - Desarrollar un control de inventarios y bodegas
Regulatorios	- Mejorar el proceso de logística de los impulsores

**D.- DETERMINANDO LA ESTRATEGIA DE CAPITAL INTANGIBLE
CRITICA PARA LA PROPUESTA DE VALOR**

Estrategias de capital intangible	Propuesta de valor (Que?)
Cultura Organizacional	- Mejorar el clima laboral
Capital Humano	- Rediseñar el programa del incentivos para colaboradores - Desarrollo las competencias y capacidades del personal
Capital Informativo	- Implementar un sistema que mejoren el desempeño laboral.

*FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto*

3.5 MAPA ESTRATÉGICO



3.5.1 RUTA CAUSA - EFECTO

¿Qué guiará nuestros resultados financieros?

- ✓ El manejo de la cultura organizada
- ✓ Reducción de gastos
- ✓ Mejorar los costos de ventas

¿Qué valor le daremos al cliente?

- ✓ Ofrecer un taller móvil
- ✓ Entregar a domicilio lo requerimiento
- ✓ Tener mejor precio con relación a la competencia

¿Cuál debe ser nuestro enfoque de procesos?

- ✓ Auxilio y rescate mecánico
- ✓ Servicio Post venta
- ✓ Mejorar proceso de importación y desaduanización
- ✓ Manejo de KPI'S

¿Qué capital intangible debemos desarrollar?

- ✓ Desarrollar las competencias de personal a través de capacitación para entregar a domicilio.
- ✓ Aplicar BSC al personal Administrativo para mejorar la toma de decisiones.
- ✓ Capacitar al personal en cuento a servicio a l cliente.

CAPITULO IV

ENFOQUE OPERACIONAL

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar el tablero de control de comando integrando al Mapa Estratégico los KPIs y el uso de las 3Ms, que permita operativizar las estrategias y acciones propuestas.

4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar y crear los indicadores y las nuevas mediciones para anticipar efectos y operativizar las estrategias.
- ✓ Crear la matriz de BSC integrando los medios, medidas, metas y planes de acción ya elaborados, de esta manera alinear la gestión de la organización.

4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

Logrado determinar los impulsores y perspectivas de la organización se enuncian de manera concreta las cosas específicas que tendremos que realizar para que se operacionalicen las estrategias, es decir de forma detallada se especifica la dirección de la empresa y el impacto que se desea lograr con las estrategias.

CUADRO N° 26

OBEJTIVOS ESTRATEGICOS CLAVES DE DESEMPEÑO

Perspectiva	Objetivos estratégicos Críticos	Numero
Financiero 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar Utilidades 2. Incrementar las ventas por agencia 3. Posicionamiento de líneas de producto 4. Disminuir los gastos 5. Mejorar costos de ventas 	5
De Clientes 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de repuestos y servicios. 2. Asesoramientos y capacitaciones. 3. Taller móvil. 4. Posicionamiento de líneas de producto. 	4
De Procesos 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar procesos de Auxilios y Rescates y mecánicos 2. Tarjetas de descuento 3. Calificar proveedores con tecnología de punta 4. Desarrollar un proceso efectivo de importaciones 5. Desarrollar un control de Inventarios y Bodegas 6. Mejorar el proceso de logística de la importación 	6
Del Capital Intangible 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prediseñar el programa de incentivos para colaboradores 2. Desarrollar las competencias del personal 3. Mejorar el clima laboral 4. Implementar un sistema que mejoren el desempeño laboral. 	4

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO POR: Autoras del proyecto

4.3 DESARROLLO DE LOS KPIs

Los KPIs nos permitirán gestionar el negocio ayudando a entender, predecir y modificar el impacto o el resultado esperado, al igual que nos indican el impacto de nuestras acciones o decisiones tomadas.

4.3.1 KPIs POR PERSPECTIVAS

CUADRO N° 27

KPIs POR PERSPECTIVAS

Perspectiva	Objetivos estratégicos Críticos	KPIs (Medidas)
Financiero 1	1. Incrementar Utilidades 2. Incrementar las ventas por agencia 3. Posicionamiento de líneas de producto 4. Disminuir los gastos 5. Mejorar costos de ventas	1.1 Rentabilidad 1.2 Ventas netas 1.3 Participación de mercado 1.4 Gastos con respecto a ventas 1.5 # de veces que sale del inventario
De Clientes 2	1. Calidad de respuestas y servicios. 2. Asesoramiento y capacitación. 3. Taller móvil. 4. Posicionamiento de líneas de producto	2.1 Devolución en Ventas 2.2 Clientes capacitados 2.3 Auxilios mecánicos 2.4 Posicionamiento mental de la marca

<p>De Procesos</p> <p style="text-align: center;">3</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar procesos de Auxilios y Rescates y mecánicos 2. Tarjeta de descuento 3. Calificar proveedores con tecnología de punta 4. Desarrollar un proceso efectivo de importaciones 5. Desarrollar un control de Inventarios y Bodegas 6. Mejorar el proceso de logística de la importación 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1 Costo de rescate 3.2 Monto de compras via tarjeta 3.3 Convenios con proveedores que tengan normas ISO 3.4 Rotación de inventarios 3.5 Auditorias de inventarios 3.6 Tiempo de importación de la mercadería
<p>Del Capital Intangible</p> <p style="text-align: center;">4</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseñar el programa de incentivos para colaboradores 2. Desarrollar las competencias del personal 3. Mejorar el clima laboral 4. Implementar un sistema que mejoren el desempeño laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 4.1 Salarios Vs competidores 4.2 % de empleados certificados en sus competencias 4.3 Neveles de clima laboral 4.4 Software SITE

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO POR: Autoras del proyecto

4.3.2 KPIs DE VISIÓN Y MISION

CUADRO Nº 28

KPIs DE VISION Y MISION

KPIs VISIÓN

ADN de la venta	KPI's para garantizar su logro
1. En los Próximos 5 años queremos ser la CIA en venta de repuestos líder a nivel nacional	1.1 # de personas que compren en nuestros sucursales 1.2 % de participación de mercado.
2. Calidad del servicio en todas nuestras líneas de negocios	2.1 % de cliente satisfecho 2.2 % de devoluciones mensuales
3. Ubicación estratégica de los puntos de distribución	3.1 No. de sucursales 3.2 Utilidad neta de cada agencia
4. Desarrollo de la Industria del transporte y de la economía del país	4.1 % que contribuye la empresa automotriz con respecto al PIB 4.2 Monto de impuesto declarados

KPIs MISIÓN

ADN de la Misión	KPJ'S para garantizar su logro
1. Importar y distribuir productos altamente competitivos para el sector del transporte automotor y agrícola a diesel	1.1 Número de veces que sale el inventarios 1.2 Por cerramientos de ventas con respecto a la competencia
2. A nivel nacional	2.1 Punto de ventas apretinada a nivel nacional
3. Satisfaciendo todos las expectativas y necesidades de los clientes con nuestros productos y servicios, amenizando confianza , honradez y audibilidad	3.1 % de satisfacción al cliente 3.2 Frecuencia de venta por cliente
4. Mejor capital intangible	4.1 # de eventos de capacitación efectuados 4.2 % de participación por agencia en el programa de prontitos

*FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto*

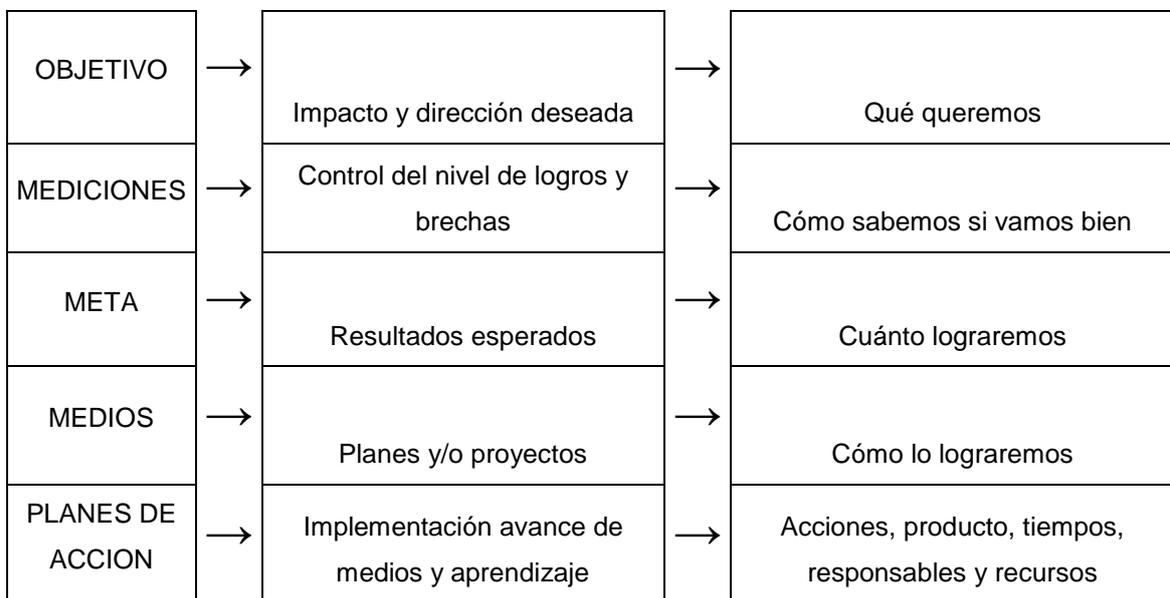
4.4 MATRIZ DE BSC – USO DE 3Ms

A continuación se presenta un cuadro que de una manera comprimida describe lo que se presentará en el tablero comando central, así tenemos a las medidas, metas, medios y los planes de acción todos

ellos direccionados hacia un mismo objetivo; luego encontraremos el objetivo principal de cada uno de los puntos ya mencionados y por último la forma como podemos alcanzarlos basados en preguntas muy sencillas.

CUADRO N° 29

COMPONENTES DE 3Ms



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

4.4.1 DEFINICIÓN DE METAS

4.4.1.1 DETERMINACIÓN DE METAS, MEDIOS Y/O PLANES DE ACCIÓN

CUADRO N° 30

CREACIÓN DE LAS 3 Ms

A.- PERSPECTIVA FINANCIERA

KPI'S (Medida)	Meta	Medio y/o Proyecto
1.1 Rentabilidad	> 12%	- Mejorar la rotación de inventario
1.2 Ventas Netas	20%	- Ventas al por mayor
1.3 Participación de mercado	> 37%	- Eventos promocionales
1.4 Gastos con respecto a ventas	> 20%	- Campaña de concientización
1.5 # de veces que sale del inventario	1 vez por año.	- Alianzas estratégicas

B.- PERSPECTIVA DE CLIENTES

2.1 Devolución en ventas	< 1%	- Servicio de Post Venta
2.2 Clientes capacitados	4 veces por año	- Convenios con empresas de capacitación técnicas
2.3 Auxilios mecánicos	> 95%	- Line 1- 800
2.4 Posicionamiento mental de la marca.	>60%	- Publicidad en medios audiovisuales

C.- PERSPECTIVA DE PROCESOS

3.1 Costo de rescate	>100%	- Manuales de procesos y funciones
3.2 Monto de compra via tarjeta	>20%	- Calificación de clientes
3.3 Convenios con proveedores que tengan normas ISO	4 convenios al año	- Calificación y evaluación de proveedores
3.4 Rotación de inventarios	<10 veces	- Reingeniería de procesos de importaciones

3.5 Auditorias de inventarios	2 veces	- Programación de maximos y minimos
3.6 Tiempo de importación de la mercadería	40 días	- Mercadería Just in time

D.- PERSPECTIVA DEL CAPITAL HUMANO

4.1 Salarios Vs competidores	>10%	- Rediseño del programa de incentivos
4.2 % de empleados certificados en sus competencias	4 veces	- Manuales de procesos y funciones
4.3 Niveles de clima laboral	> 30 %	- Entrevistas personalizadas
4.4 Implementar un sistema que mejoren el desempeño laboral.	>80%	- Implementación Software SITE

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

4.5 DEFINICION OPERATIVA DE LOS KPIs ADN

CUADRO N° 31

ADN DE LOS KPIs FINANCIERO

1. Incrementar Utilidades

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Rentabilidad
2. Responsable:	Gerente Administrativo Financiero
3. Descripción (formula y alcance):	Ventas netas – Gastos operacionales
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Mensual
5. Fuente de captura de datos:	Balance
6.- Definición de fechas y hora de captura	28 – Jun 08 : 00
7. Nivel base	Estratégico

2. Incrementar las ventas por agencia

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Ventas Netas
2. Responsable:	Subgerente Regional
3. Descripción (formula y alcance):	Ventas Brutas – Costo de Ventas
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Mensual
5. Fuente de captura de datos:	SIFAC
6.- Definición de fechas y hora de captura	30 – Jun 09 : 00
7. Nivel Base	Estratégico

3. Posicionamiento de líneas de producto

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Participacion de mercado
2. Responsable:	Gerente Administrativo Financiero
3. Descripción (formula y alcance):	Nº de Clientes / Demanda Nacional

4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
5. Fuente de captura de datos:	Estudio de Mercado
6.- Definición de fechas y hora de captura	Junio – Jul – Ag
7. Nivel base	Estrategico

4. Disminuir los gastos

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Gastos con respecto a ventas
2. Responsable:	Subgerente Regional
3. Descripción (formula y alcance):	% Gasto con respecto a ventas
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
5. Fuente de captura de datos:	Balances
6.- Definición de fechas y hora de captura	Jul – Sep 14 : 00
7. Nivel base	Estrategico

5. Mejorar costos de ventas

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	# de veces que rota el inventario
2. Responsable:	Gerente de Importaciones
3. Descripción (formula y alcance):	Costos CIF / N° de ITEMS Importados
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
5. Fuente de captura de datos:	Kardex
6.- Definición de fechas y hora de captura	Junio – Jul – Ag 10 : 00
7. Nivel base	Estrategico

FUENTE: Investigación de Campo
 ELABORADO POR: Autoras del proyecto

CUADRO N° 32

ADN DE LOS KPIs CLIENTES

1. Calidad de repuestos y servicios

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Devoluciones en ventas
2. Responsable:	Gerente administrativo
3. Descripción (formula y alcance):	% de devolución o quejas / N° de ventas
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
5. Fuente de captura de datos:	Historial de clientes
6.- Definición de fechas y hora de captura	Marzo – Jul – Ag 08 : 00
7. Nivel base	Estrategico

2. Asesoramientos y capacitaciones

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Clientes capacitados
2. Responsable:	Gerente administrativo
3. Descripción (formula y alcance):	N° de clientes capacitados / N° de clientes SECOHI
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestrial
5. Fuente de captura de datos:	Administrativos
6.- Definición de fechas y hora de captura	Marzo – Jul – Ag. 18 : 00
7. Nivel base	Estrategico

3. Taller móvil

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Auxilio mecanicos
2. Responsable:	Gerente General

3. Descripción (formula y alcance):	Auxilios mecánicos concretado / llamadas de auxilio
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Mensuales
5. Fuente de captura de datos:	SIFAC
6.- Definición de fechas y hora de captura	Fin de mes 18 : 00
7. Nivel base	Estrategico

4. Posicionamiento de lineas de producto

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Posicionamiento mental de la marca
2. Responsable:	Gerente administrativo
3. Descripción (formula y alcance):	Nº de clientes que recuerdan la marca
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
5. Fuente de captura de datos:	Encuestas dirigidas

6.- Definición de fechas y hora de captura	Marzo – Jun – Ag 18 : 00
7. Nivel base	Estrategico

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto

CUADRO N° 33

ADN DE LOS KPIs PROCESOS

1. Desarrollar procesos de Auxilios y Rescates y mecánicos

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Costo del rescate
2. Responsable:	Gerente administrativo
3. Descripción (formula y alcance):	Utilidad bruta / costo de rescate
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Mensualmente
5. Fuente de captura de datos:	Balance
6.- Definición de fechas y hora de captura	30 de cada mes 18 : 00
7. Nivel base	Estrategico

2. Tarjetas de descuento

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Monto de compra via tarjeta
2. Responsable:	Gerente Financiero
3. Descripción (formula y alcance):	Ventas via tarjeta / ventas en efectivo
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Mensualmente
5. Fuente de captura de datos:	SIFAC
6.- Definición de fechas y hora de captura	30 de cada mes 18 : 00
7. Nivel base	Estratégico

3. Calificar proveedores con tecnología de punta

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Convenios con proveedores que tengan normas ISO
2. Responsable:	Gerente General

3. Descripción (formula y alcance):	N° de convenios con empresas certificadas / total de numero de proveedores
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Semestral
5. Fuente de captura de datos:	Carpeta corporativa de proveedores
6.- Definición de fechas y hora de captura	Jun – Dic 18 : 00
7. Nivel base	Estratégico

4. Desarrollar un proceso efectivo de importaciones

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Rotación de inventarios
2. Responsable:	Jefe de Importaciones
3. Descripción (formula y alcance):	N° de días de reposición de inventarios
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Mensual

5. Fuente de captura de datos:	Cotización
6.- Definición de fechas y hora de captura	31 - jul 18 : 00
7. Nivel base	Estratégico

5. Desarrollar un control de Inventarios y Bodegas

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Auditorias de inventarios
2. Responsable:	Gerente General
3. Descripción (formula y alcance):	N° de auditorias de gestion de inventarios y bodegas
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Semestral
5. Fuente de captura de datos:	SIFAC
6.- Definición de fechas y hora de captura	Jun – Dic 08 : 00
7. Nivel base	Estratégico

6. Mejorar el proceso de logística de la importación.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Tiempo de importación de la mercadería
2. Responsable:	Gerente de importación
3. Descripción (formula y alcance):	Tiempo de logistica / Tiempo total de importación
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
5. Fuente de captura de datos:	Liquidación de importación
6.- Definición de fechas y hora de captura	Marzo – Jun – Ag 08 : 00
7. Nivel base	Estratégico

FUENTE: Investigación de Campo
 ELABORADO POR: Autoras del proyecto

CUADRO N° 34

ADN DE LOS KPIs CAPITAL HUMANO

1. Prediseñar el programa de incentivos a colaboradores

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Salarios Vs competidores
2. Responsable:	Gerente General
3. Descripción (formula y alcance):	Salarios de personal administrativo y de ventas superiores al mercado laboral del sector
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Mensual
5. Fuente de captura de datos:	Encuestas del salarios del sector
6.- Definición de fechas y hora de captura	30 de cada mes 18 : 00
7. Nivel base	Estratégico

2. Desarrollar las competencias del personal

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	% de empleados certificados en sus competencias
2. Responsable:	Gerente General
3. Descripción (formula y alcance):	N° de remociones y ascensos de puestos / N° de cargos
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
5. Fuente de captura de datos:	Archivo administrativos
6.- Definición de fechas y hora de captura	Marzo – Jun – Ag 18 : 00
7. Nivel base	Estratégico

3. Mejorar la Cultura organizacional de la empresa

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Niveles de clima laboral
2. Responsable:	Gerente General

3. Descripción (formula y alcance):	Satisfaccion de empleados Vs total nómina
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
5. Fuente de captura de datos:	Encuestas
6.- Definición de fechas y hora de captura	Marzo – Jun – Ag 08 : 00
7. Nivel base	Estrategico

4. Integrara los Software existentes para la toma efectiva de las decisiones

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI:	Avance a proyecto
2. Responsable:	Gerente General
3. Descripción (formula y alcance):	% de avance al proyecto de automatización del control del clima
4. Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral

5. Fuente de captura de datos:	SITE
6.- Definición de fechas y hora de captura	30 de cada mes 18 : 00
7. Nivel base	Estratégico

*FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Autoras del proyecto*

4.6 INTEGRACIÓN DEL TABLERO CENTRAL

Es importante especificar que la información reflejada en el tablero central de comando diseñado para la empresa SECOHI Cía. Ltda., abarca de manera general y a nivel nacional cada uno de los proyectos sugeridos de ejecución, los mismos que previo a la implementación en cada una de las regionales y agencias se deberá tomar en cuenta la realidad propia de cada una, respecto de su entorno de actividad, considerando los lineamientos generales estratégicos que los accionistas quieren lograr en toda la compañía, pero así mismo respetando las amenazas y oportunidades de cada región.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ El BSC constituye una herramienta básica para la gestión, cuyo enfoque es apoyar un nuevo cambio de paradigmas ya que provee de la información necesaria para analizar el estado de situación actual y la probable evolución de la empresa.
- ✓ La empresa SECOHI CIA LTDA es una organización familiar que se desenvuelve en un mercado oligopolista dentro en su área de operación Ecuador, trabajando constantemente para proveer a sus clientes repuestos y accesorios de alta calidad constituyendo así el desarrollo socio- económico de los sectores productivos del país.
- ✓ La organización de la empresa por desarrollarse en un mercado oligopolista a subestimado los cambios que se podrían dar en un escenario competitivo, sin buscar alternativas que le permiten mejorar sus procesos operacionales y cubrir en un 100% las necesidades del mercado
- ✓ El despliegue del mapa estratégico permitió asignar cada una de las funciones, objetivos y KPIs a las personas responsables de la ejecución de la estrategia propuesta
- ✓ Se integro el Mapa Estratégico, los KPI'S y se uso las 3 Ms, que permitieron obtener el Tablero Central de Comando, el mismo que ayudará una mejor gestión administrativa gerencial.
- ✓ El servicio al cliente que SECOHI brinda debe contar con un departamento de post-venta factor que fue analizado en la

encuesta para lograr mayor satisfacción y facilidad a los clientes.

- ✓ Se puede concluir que la innovación, la competitividad y el alineamiento estratégico, es base fundamental para una buena gestión y logro de resultados esperados por la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ SECOHI Cía Ltda, debe realizar un análisis constante de cómo afectará una variación del sector automotriz, que le permitan avizorar la estrategias a tomar en ese instante.
- ✓ Considerando que SECOHI Cía Ltda es una empresa familiar y que se encuentra administrada por la segunda generación es importante ejecutar la realización del protocolo familiar; documento que permitirá trasladar la administración a la tercera generación.
- ✓ Es recomendable, que la gestión del Capital Humano siempre este presente, tanto en la ejecución de la estrategia como en la creación de valor, ya que al involucrarse con estas actividades permitirá evitar molestias por parte de todos los participantes.
- ✓ El despliegue del mapa estratégico permitió asignar cada una de las funciones, objetivos y KPIs a las personas responsables de la ejecución de la estrategia propuesta.
- ✓ El éxito de un estrategia está en la velocidad con que ésta se implemente, por esto se hace recomendable continuar con los dos pasos subsiguientes, sincronización y despliegue.

ALEXOS

ANEXO 01



**Enterprise and
Development**

Grupo Corrales Bastidas

Ecuador,
Diciembre de 2005

Versión preliminar para servir como base de discusión. Distribución restringida.
Prohibida su reproducción parcial o total.

II. DIAGNÓSTICO INTERNO

- Misión
- Visión
- Valores
- Segmentos de Mercados
- Cobertura Geográfica
- Organización
- Mercadeo
- Operaciones
- Sistemas de Información y Control Gerencial
- Finanzas

MISIÓN

Importar y distribuir productos de alta calidad para el sector transporte automotriz a diesel, a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando confianza, honradez y credibilidad, contando para ello con el mejor recurso humano y el avance tecnológico de punta.

VISIÓN

SECOHI Cía Ltda. será la corporación líder, a nivel internacional, gracias al servicio, a la ubicación estratégica de sus puntos de venta, a la calidad y variedad de sus productos, aceptando con orgullo y responsabilidad su rol en el desarrollo del transporte y la economía del país.

VALORES

- Valor para los clientes: Servicio, responsabilidad, y cumplimiento.
- Valores éticos y morales: Honradez, honestidad, confianza y lealtad.
- Valores competitivos: Experiencia, stock, cobertura nacional, calidad de productos.
- Valores personales: Liderazgo, compromiso, comunicación, trabajo en equipo.

SEGMENTOS DE MERCADO

- Los clientes de SECOHI son propietarios de camiones Mercedes Benz desde 6 toneladas hasta 33 toneladas que pertenecen a la industria cervecera y de gaseosas, así como de la industria de transporte.
- Cooperativas
- Miembros de Cooperativas que realizan compras individuales
- Clientes institucionales: Trolebus de Quito (rentabilidad entre 10% y 12%, periodos de crédito corto).
- Nota: Se evita venderle a instituciones gubernamentales.
- -----
- Marcas: Europeas Mercedes Benz y ZF, otras marcas Brasileñas
- Participación nacional de 45% en mercado de repuestos para camiones Mercedes Benz
- Participación variable por ciudad. Latacumba: > 80%, Cuenca: 60%, Guayaquil: 18%, Quito: 40%.

PRODUCTOS Y SERVICIOS / SEGMENTOS DE MERCADOS

Productos y Servicios

- Repuestos (Mercedes Benz, Volvo, Volkswagen, MWM, ZF, Hino, Isuzu)
- Llantas (Good Year)
- Servicio técnico y taller
- Vehículos (Agrale)
- Chasis y Buses

Segmentos de mercado

- Propietarios de camiones desde 6 toneladas hasta 33 toneladas.
- Cooperativas de camioneros (licitaciones)
- Trolebus de Quito
- 7 Mercados locales en Ecuador

COBERTURA GEOGRÁFICA

•SECOHI es la empresa dentro de su segmento con mayor cantidad de puntos de venta en el país.

•Competencia entre sucursales

Agencia	Facturación sep 04 - ago 05 (US \$)	% del total
Quito Norte	240,735.1	2.37%
Quito Sur	1,352,279.7	13.33%
El Recreo - Alm	1,888,858.4	18.63%
El Recreo - ST	83,535.2	0.82%
Ibarra	322,552.1	3.18%
Latacunga	1,095,167.6	10.80%
Latacunga ST	81,304.0	0.80%
Ambato	485,171.8	4.78%
Cuenca	1,620,163.7	15.98%
T40 - Cuenca	200,641.3	1.98%
Guay. Norte	1,245,659.8	12.28%
Guay. Sur	765,925.3	7.55%
Machala	759,015.1	7.48%
Total	10,141,009.0	100.00%



ORGANIZACIÓN

■ Estructura organizativa



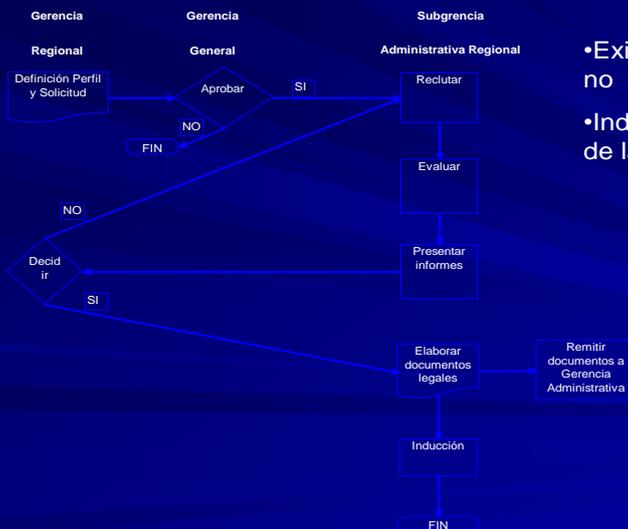
ORGANIZACIÓN

■ Recursos Humanos Matriz

	Cargo	Nombre	
MATRIZ	Gerente General	Corrales Bastidas Cristóbal	1
	Contador General	Moyano Abril Gustavo Gualberto	2
	Asistente Contador General	Peralvo Quinteros Ana Verónica	3
	Asistente Contable	Velasco Vayas Gabriela Lorena	4
	Auxiliar Contables	Tobar Herrera Fausto Ramiro	5
	Jefa de Sistemas	Escobar Jácome Ana Elena	6
	Analista de Sistemas	Bonilla Flores Mariuxi	7
	Asistente Logística Importaciones	Paredes Tapia Mirian Patricia	8
	Gerente Importaciones / Gerente Regional Centro	Corrales Bastidas Rosario	9
	Asistente Importaciones	Silva Cerna Humberto Xavier	10
	Jefa de Compras Locales	Corrales Bastidas Gloria	11
	Secretaria Importaciones	Osorio Bastidas Mónica Janeth	12
	Gerente Administrativo	Robalino Espín Víctor Julio	13
	Chofer	Lescano Sarabia Orlando Wilfrido	14
	Ayudante Chofer	Carrera Herrera Nicolás Aníbal	15

ORGANIZACIÓN

■ Sistema de Selección e Inducción de personal



•Existencia de perfiles por cargo, no manuales de inducción.

•Inducción variable, dependiendo de la región.

ORGANIZACIÓN

- Liderazgo
 - Se aprecia un liderazgo compartido entre tres hermanos
- Cultura Organizacional
 - Cultura Organizacional mixta diferenciada entre regionales y matriz
- Separación del Concepto Negocio - Familia
 - No existe una frontera clara entre negocio y familia



Dificultad en seguimiento a planes y políticas centrales

Debilidad en comunicación entre Matriz y regiones

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL GERENCIAL

- Identificación de Centros de Responsabilidad
 - Unidades de apoyo, unidades de negocios, regiones y agencias
- Identificación de Centro de Utilidades, Centros de Costo
 - Centro de utilidades en base a agencias?
 - Centros de costo en base a funciones y agencias?
 - Los costos de la Matriz no son cargados a regiones o productos

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL GERENCIAL

- Sistemas de Precios de Transferencias
 - Basado en costo promedio de inventario, sin la carga de ningún porcentaje por utilidades
- Sistemas de Presupuestación
 - En 2005 se normó la elaboración de presupuesto, plan de ventas anuales y flujo de caja.
 - Poca acogida regional al nuevo sistema de presupuestación.
 - De acuerdo con declaraciones, falta de comunicación ha originado que varias sucursales no se apeguen al presupuesto.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL GERENCIAL

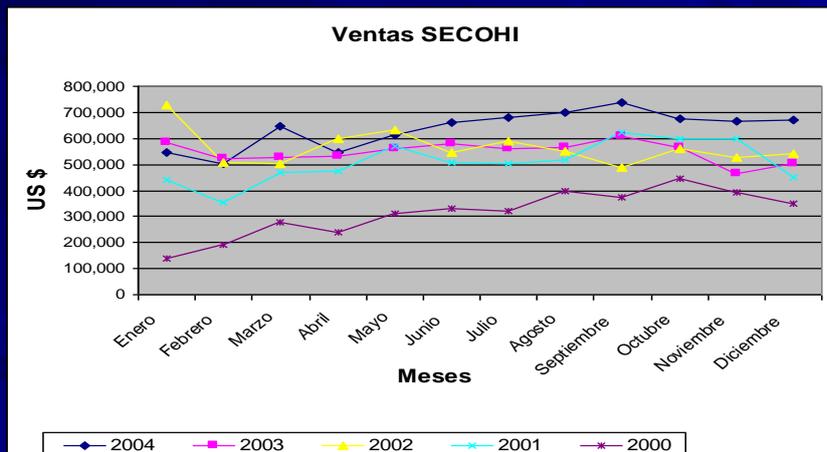
- **Sistemas de Información y Control Gerencial**
 - De acuerdo con declaraciones, inventario a través de internet
 - Contabilidad regional con consolidación en la Matriz
 - Pago de impuestos regionales en sucursales, pago de impuestos sobre la renta en Matriz
 - Transmisión electrónica de estados financieros a la Matriz a fin de mes para realizar consolidación
 - No hay manual de contabilidad. Se esta trabajando en él.
 - No existe asignación de costos de la Matriz a las agencias. Se está trabajando en su formulación
 - El sistema no permite que agencias conozcan el inventario disponible en otras agencias

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL GERENCIAL

- **Sistemas de Evaluación de Desempeño Centros**
 - Principales variables tomadas en cuenta para centros de utilidades: Ventas, depósitos, cartera, gastos operacionales.
 - No se aprecian medidas de desempeño para centros de costo
- **Tecnología de Comunicación y Sistemas**
 - Uso de e-mail en la comunicación entre matriz y regiones
 - Sistema contable computarizado
 - Departamento de sistemas a nivel central

FINANZAS

■ Comportamiento ventas anuales



NIVEL DE COMPETENCIA ACTUAL Y POTENCIAL

■ Rivalidad Entre las Firmas Existentes

- AUTECH, maneja el 80% de participación de repuestos de autos Mercedes Benz en Quito. Participación elevada debido a que proporcionan los repuestos usados para satisfacer las garantías ofrecidas por los concesionarios. SECOHI maneja entre 14% y 16% en ese segmento
- Importaciones Garzón en Guayaquil tiene el 60% de repuestos de la línea Brasileña. SECOHI tiene 17% de participación.
- Impormavi en Cuenca, posee el 60% de participación.
- Elevado número de pequeñas empresas las cuales compiten en base a precios
- SECOHI en repuestos de camiones muestra una participación variable: Latacumga: > 80%, Cuenca: 60%, Guayaquil: 18%, Quito: 40%.

NIVEL DE COMPETENCIA ACTUAL Y POTENCIAL

- Amenaza Nuevos Entrantes
 - Legalmente para entrar en la industria solo se requiere obtener el número de RUC
 - Requerimiento de US \$ 200,000 para establecer un negocio competitivo y perdurable
 - Pequeños comerciantes entran y salen del negocio constantemente, invirtiendo pequeñas sumas (aproximadamente US \$ 4,200). Al salir rematan los inventarios generando caídas en los precios

PRINCIPALES ÁREAS DE MEJORAMIENTO

Nivel Interno	Área de Mejora
Misión	■ Incluir nuevos negocios
Visión	■ Visión no es medible en el tiempo (horizonte)
Valores	■ Posible inclusión de compromiso con colaboradores y responsabilidad social como parte de los valores

PRINCIPALES ÁREAS DE MEJORAMIENTO

Nivel Interno	Área de Mejora
Segmentos de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elevada dependencia del negocio de repuestos. ¿Diversificación segmentos de mercado?
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ No existencia de un consejo familiar que funja de enlace legal entre los aspectos familiares y del negocio ■ Énfasis estructural en las regiones, descuido de la estructura por productos

PRINCIPALES ÁREAS DE MEJORAMIENTO

Nivel Interno	Área de Mejora
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aplicación en la práctica de programas de inducción variables dependiendo de la región en que se realicen ■ Debilidad en aplicación de política centrales ■ Divergencias entre lo planteado en los manuales y lo declarado como prácticas comunes realizadas por colaboradores en su día a día

PRINCIPALES ÁREAS DE MEJORAMIENTO

Nivel Interno	Área de Mejora
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liderazgo compartido → Tres visiones diferentes ■ Cultura organizacional mixta y antagónica ■ Comunicación entre Matriz y Regiones
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de definición de plan maestro de mercadeo ■ Falta de inventarios para respaldar mercadeo en medios masivos ■ Seguimiento a clientes

PRINCIPALES ÁREAS DE MEJORAMIENTO

Nivel Interno	Área de Mejora
Sistema de Información y Control Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reportes de Gestión ■ Sistema de comunicación entre Matriz y regiones
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ciclo de efectivo amplio ■ Manejo de inventarios ■ Manejo de cartera ■ Rotación de activos ■ Margen antes de impuesto ■ Componentes de variación de resultados en diferentes sucursales

PRINCIPALES ÁREAS DE MEJORAMIENTO

Nivel Externo (Amenazas)	Área de reacción Interna
Caída en márgenes brutos por situación competitiva de la industria de repuestos	<ul style="list-style-type: none">■ Integración vertical■ Integración Horizontal■ Diversificación■ Eficiencia Interna
Crecimiento del sector informal	<ul style="list-style-type: none">■ Afianzamiento en políticas de calidad en productos

RECOMENDACIONES

- Incluir en los valores el desarrollo integral de colaboradores
- Evaluar la inclusión de la responsabilidad social de la empresa como un valor
- Definir un liderazgo único
- Establecer un sistema de seguimiento para el cumplimiento de planes estratégicos. Se recomienda implantar un Balance Score Card (BSC)
- Establecer, de ameritarlo el caso, medidas disciplinarias para el incumplimiento de los objetivos establecidos en el (BSC)

RECOMENDACIONES

- Establecer un sistema de costeo ABC que permita asignar de una forma más efectiva los costos. Este tipo de costeo facilitaría la distribución de los costos de la Matriz entre las regionales
- Establecer una estructura organizacional que combine línea de productos con regiones, de manera de fomentar la eficiencia interna y la introducción de nuevos productos, sin perder el conocimiento de las peculiaridades de cada mercado.

RECOMENDACIONES

- Buscar eficiencia interna a través de mejoramiento de desempeño en factores clave del éxito



Factores clave del éxito

- Relaciones con proveedores
- Manejo de inventarios y cartera
- Presencia geográfica



Se requieren implantar una estructura de sistemas, políticas y procedimientos que maximice la eficiencia en el manejo de información para la adecuada gestión de inventarios y el otorgamiento de créditos

ANEXO 03

1. LA EMPRESA:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le gusta su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
¿Se siente integrado en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.- SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA

La empresa:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le gusta su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente integrado en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?

3.- CONDICIONES AMBIENTALES

Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El nivel de ruido es soportable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los aseos están limpios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.- ERGONOMÍA

Sobre la ergonomía:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de ordenador?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree usted que su silla es adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.- POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA

¿Considera usted que...

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	<input type="radio"/>				
¿Se siente realizado en su trabajo?	<input type="radio"/>				
...su trabajo es lo suficientemente variado?	<input type="radio"/>				

6.- COMPAÑEROS DE TRABAJO

Acerca de sus compañeros de trabajo:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.- JEFE Y SUPERIORES

Sobre su jefe y superiores:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de u jefe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su jefe es participativo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene usted comunicación con su jefe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que tiene Usted un jefe justo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.- PUESTO DE TRABAJO

Sobre su puesto de trabajo:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.- REMUNERACIÓN

Sobre su sueldo:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.- RECONOCIMIENTO

¿Considera usted que en su empresa...

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... realiza un trabajo útil?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.- COMUNICACIÓN

¿Considera usted que en su empresa...

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 04

Modelo de la encuesta aplicada

Solicitamos de la manera más comedida se dignen responder las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, las mismas que permitirán recabar información sobre el servicio prestado por SECOHI CIA LTDA; la información que nos proporcione, tendrá el trato de confidencial.

1. Como calificaría ud. el servicio personalizado que le ofrece el vendedor de mostrador?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular

2. Señale en orden de importancia del 1 al 5 las características que mejor encuentra en el vendedor de secohi

- a) Asesoramiento ()
- b) Cortesía ()
- c) Respeto ()
- d) Rapidez ()
- e) Presentación ()

3. Qué servicios le gustaría que le proporcione nuestra empresa?

- a) Taller móvil
- b) Crédito

- c) Tarjeta de compra
- d) Capacitación
- e) Otros.. Cuál _____

4. Por qué compra en nuestro almacén?

- a) Servicio
- b) Precio
- c) Ubicación
- d) Cercanía

5. Cuándo secohi no le proporciona las respuestas requeridas, ud. a donde acude?

- a) AUTEK
- b) Garzon
- c) Palma

6. Cuándo secohi no le proporciona los servicios requeridos, ud. a donde acude?

- a) AUTEK
- b) VACA
- c) TRUCK DIESEL

7. Cuales servicios considera ud que tendrá acogida?

- a) Masaje
- b) Cafetería
- c) Sala de juego
- d) Club SECOHI

8. Del servicio que le presta la competencia que es lo que más le gusta?

- a) Créditos
- b) Horario
- c) Nada
- d) Productos
- e) Servicios
- f) Precio

EDAD.....

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

DIRECCION-OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
Perspectiva	Impulsa. Claves Desempeño	Objetivos Estrategicos
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Valor para Accionistas	Incremento de utilidades
		Incremento de ventas por agencia
	Crecimiento de Ingresos	Posicionamiento de líneas de productos
	Productividad Financiera	Disminuir gastos
		Mejorar costos de venta
VALOR PARA CLIENTES	Atributos básicos	Calidad de repuestos y servicios
	Atributos de diferenciación	Asesoramiento y capacitación
		Taller móvil
	Desarrollo de marca	Posicionamiento de líneas de productos
EFICIENCIA DE PROCESOS	Proceso de enfoque al cliente y mercado	Desarrollar procesos de auxilios y rescates mecánicos
		Tarjeta de descuento
	Proceso innovación	Calificar proveedores con tecnología de punta
	Procesos Operativos y de relacionamiento	Desarrollar un proceso efectivo de importaciones
		Desarrollar un control de inventarios y bodegas
	Procesos regulatorios	Mejorar el proceso de logística de la importación
CAPITAL INTANGIBLE	Capital Humano	Rediseñar el programa de incentivos para colaboradores
		Desarrollar las competencias y capacidades del personal
	Cultura Organizacional	Mejorar el clima laboral

	Capital Informàtico	Implementar sistemas que mejoren la rapidez de control del clima laboral	
--	---------------------	--	--

ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL

MEDIDAS				
KPI s	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	
Rentabilidad	Ventas Netas - Gastos Operacionales	Mensual	Balances	
Ventas netas	Ventas Brutas - Costo de Ventas	Mensual	SIFAC	
Participación de mercado	No. de Clientes SECOHI / Demanda Nacional	Trimestral	Estudio de mercado	
Gastos con respecto a ventas	% de gastos con respecto a ventas	Trimestral	Balances	
Costos fijos por unidad	Costos Fijos/ No. de items importados	Trimestral	Kardex	
Devolución en ventas	% de devoluciones o quejas / No. de ventas	Trimestral	Historial de clientes	
Clientes capacitados	No. de Capacitados / No. de Clientes SECOHI	Trimestral	Archivo administrativo	
Auxilios mecánicos	Auxilios mecánicos concretados / llamadas de auxilio	Mensual	SIFAC	
Posicionamiento mental de la marca	No. de clientes que recuerdan la marca	Trimestral	Encuestas dirigidas	
Costo del rescate	Utilidad Bruta / Costo de rescate	Mensual	Balances	
Monto de compras vía tarjeta	Ventas vía tarjetas / Ventas en efectivo	Mensual	SIFAC	
Convenios con proveedores que tengan normas ISO	No. de convenios con empresas certificadas / Total de número de proveedores	Semestral	Carpetas corporativas de proveedores	
Rotación de inventarios	No. de días de reposición de inventarios	Mensual	Cotizaciones	
Auditorías de inventarios	No. de auditorías de gestión de inventarios y bodegas	Semestral	SIFAC	
Tiempo de importación de la mercadería	Tiempo de logística / Tiempo total de importación	Trimestral	Liquidación de importaciones	
Salarios Vs. Competidores	Salarios de personal administrativo y de ventas superiores al mercado laboral del sector	Mensual	Encuestas del salarios del sector	
% de empleados certificados en sus competencias	No. de remociones y asensos de puestos / No. de cargos	Trimestral	Archivo administrativo	
Niveles de clima laboral	Satisfacción de empleados vs total nómina	Trimestral	Encuestas	

Avance a proyectos		% de avance al proyecto de automatización del control del clima	Trimestral	SITE
--------------------	--	---	------------	------

L DE COMANDO

Niveles	METAS				Responsable Meta	Iniciativas
	Meta 2008	Meta 2007	Variacion			
9,50%	> 12%	> 10%	9,5% - 10%		Gerente Financiero	Mejorar la rotación de inventarios
15,00%	20%	> 12%	12% - 15%		Subgerentes Regionales	Ventas al por mayor
30%	> 37%	>35%	30% - 35%		Gerente Administrativo / Financiero	Eventos promocionales
28%	<20%	<25%	25% 28%		Subgerentes Regionales	Campañas de concientización
3 veces por año	1 veces por año	2 ves por año	2 - 3 veces por año		Gerente de importaciones	Alianzas estrategicas
3%	<1%	<2%	1,5% - 3%		Gerente Administrativo	Servicio de Postventa
1 vez por año	4 veces por año	3 veces por año	1 - 3 veces por año		Gerente Administrativo	Convenios con empresas de capacitación técnica
60%	>95%	>80%	60% - 80%		Gerente General	Linea 1 - 800
40%	>60%	>50%	40% - 50%		Gerente Administrativo	Publicidad en medios audiovisuales
60%	100%	>80%	60% - 80%		Gerente Administrativo	Manuales de procesos y funciones
10%	>20%	>15%	10% - 15%		Gerente Financiero	Calificación de clientes
2 convenios por año	>4 convenios por año	>3 convenios por año	2 - 4 convenios		Gerente General	Calificación y evaluación de proveedores
2 veces	<10 veces	<20 veces	15 - 20 veces		Jefe de Importaciones	Reingeniería de procesos e importaciones
1 vez	> 2 veces	>1.5 veces	1 - 1.5 veces		Gerente General	Progrma de máximos y mínimos
60 días	40 días	45 días	45 - 60 días		Gerente de Importación	Mercadería Just in Time
-30%	> 10%	= competencia	5%		Gerente General	Rediseño del programa de incentivos
1 vez	4 veces	2 veces	2 - 4 veces		Gerente General	Manuales de procesos y funciones
0%	> 30%	> 10 %	0% - 10 %		Gerente General	Entrevistas personalizadas

10%	>80%	>60%		10% - 60%	Gerente General	Implementacion Sotware SITE
-----	------	------	--	-----------	-----------------	--------------------------------

MEDIOS			
Lider de Implementacion	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
Gerente General	abr-07	dic-07	\$300,00
Subgerentes Regionales	abr-07	dic-07	\$12.000,00
Subgerentes Regionales	abr-07	dic-07	\$2.000,00
Jefe de Agencia	abr-07	dic-07	\$300,00
Gerente General	abr-07	dic-07	\$600,00
Jefe de ventas	abr-07	dic-07	\$600,00
Analista de Marketing	Ab -07	dic-07	\$600,00
Jefe de Taller	My - 07	dic-07	\$800,00
Analista de Marketing	My - 07	dic-07	\$10.000,00
Jefe de Taller	My - 07	dic-07	\$200,00
Vendedores	My - 07	dic-07	\$5.000,00
Gerente de importaciones	My - 07	dic-07	\$3.000,00
Gerente de importaciones	Mr 07	dic-07	\$500
Gerente de importaciones	Mr 07	dic-07	\$1.000,00
Asistente de Logistica	Ab -07	dic-07	\$2.000,00
Gerente de Recursos Humanos	Ab -07	dic-07	\$1500
Gerente de Recursos Humanos	Ab -07	dic-07	\$250
Gerente de Recursos Humanos	Ab -07	dic-07	\$300,00

Gerente de Recursos Humanos	Ab -07	dic-07	YA ESTABLECIDO
-----------------------------	--------	--------	----------------