

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS



“DISEÑO Y REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA
MIDASSA S.A.; EVALUACIÓN DE UN ENFOQUE BASADO EN
PROCESOS DE NEGOCIOS”

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

Ingeniera Comercial y Empresarial, especialización ***Finanzas***

Presentada por:

DIANA CAROLINA SÁNCHEZ RODRÍGUEZ
TATIANA MARITZA TORRES POVEDA

Guayaquil – Ecuador

2008

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y a mi ángel de la guarda por estar
conmigo siempre en todo momento.

Carolina.

A mis hijos Jordan y Arianna por ser el pilar de mi vida.

Tatiana.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la fuerza necesaria para no decaer y
terminar con éxito este trabajo.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano
PRESIDENTE

MSC. Lázaro Sumba Quimí
DIRECTOR

Ec. Katherine Vásquez Castro
VOCAL PRINCIPAL

Ec. Geovanny Bastidas Riofrío
VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en esta tesis, corresponden exclusivamente a los autores, y la propiedad intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Diana Carolina Sánchez Rodríguez

Tatiana Maritza Torres Poveda

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	
I	
AGRADECIMIENTO.....	
... II	
TRIBUNAL DE GRADUACION.....	
..... III	
DECLARACIÓN	
EXPRESA.....	IV
INTRODUCCION.....	
.... 15	
CAPÍTULO I	
LA	
EMPRESA.....	
17	
1.1	
Antecedentes.....	
17	
1.2 Propósito del	
negocio.....	18
1.3 Evolución de MIDASSA	
S.A.....	20
1.4 Mercado de MIDASSA	
S.A.....	21
1.5 Análisis de la situación	
actual.....	23
1.5.1 Organigrama de la	
empresa.....	23
1.5.2 Área	
administrativa.....	24
1.5.3 Área	
operativa.....	25

CAPÍTULO II

EL MERCADO Y LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO..... 26

2.1 Propósito de la investigación.....	26
2.1.1 Definición del problema.....	28
2.1.2 Planteamiento del problema.....	29
2.1.2.1 Objetivo general.....	29
2.1.2.2 Objetivo específico.....	29
2.1.2.3 Hipótesis.....	30
2.1.3. Diseño de la investigación.....	30
2.1.4. Presentación y análisis de datos.....	32
2.1.4.1 Resultados del Focus Group.....	32
2.1.4.2 Resultados de la encuesta.....	36
2.2 Cadena de valor.....	45
2.2.1 Infraestructura de la empresa.....	45
2.2.2 Procesos de innovación.....	46
2.2.3 Producto/ servicio.....	47
2.2.4 Margen o valor agregado.....	48
2.3.1 Cuantificación de las Cinco Fuerzas de Porter.....	49
2.4 Plan de Mercadeo.....	56
2.4.1 Análisis FODA.....	56
2.4.2 Definición de estrategias de negocio.....	57
2.4.2.1 Misión, Visión y Estrategias.....	57
2.4.2.2 Estrategias de servicio.....	59
2.4.2.3 Estrategias de Crecimiento Intensivo.....	60

2.4.2.4 Matriz Boston Consulting Group.....	61	
2.4.2.5 Servicio Principal.....		62
2.4.2.6 Servicio Complementario y Suplementario.....	62	
2.4.5 Diagnóstico Interno de la Organización.....		62
2.5.1 Análisis del Cliente Interno.....		62
2.5.2 Estrategia de Negocio.....		62

CAPITULO III

LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS..... 75

3.1 La Administración de Procesos Empresariales (BPM).....	75	
3.2 La Teoría de los Stakeholders.....		80
3.3 Los Habilitadores de Procesos.....		82
3.4 La Administración de Procesos como fuente de Mejora.....	85	
3.5 El Ciclo de la Administración de Procesos.....	89	
3.6 La Administración de Procesos y su Ciclo.....	90	
3.6.1 Análisis de los Procesos Actuales.....		90
3.6.2 Diseño de nuevos Procesos de Negocios y creación de una nueva propuesta basada en BPM.....		97
3.6.2.1 Macroproceso Cadena de Valor.....	98	
3.6.2.2 Procesos de Apoyo.....		105
3.6.2.3 Determinación de la Tecnología de Información.....	120	
3.6.2.4 Estructura Organizacional Propuesta.....	124	
3.6.2.5 Administración y Control.....		126
3.6.3 Ejecución y Monitoreo del Proyecto.....	128	
3.6.4 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	130	

3.6.4.1 Determinación de Objetivos estratégicos según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	134
--	-----

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA NUEVA ESTRUCTURA.....141

4.1 Análisis de los Estados Financieros Actuales.....	141
4.1.1 Análisis Vertical del Balance General 2005.....	141
4.1.2 Análisis Vertical del Balance General 2006.....	142
4.1.3 Análisis Vertical del Balance General 2007.....	142
4.1.4 Análisis Horizontal del Balance General 2005 – 2006.....	143
4.1.5 Análisis Horizontal del Balance General 2006 – 2007.....	143
4.1.6 Análisis Vertical del Estado de Resultado 2005.....	144
4.1.7 Análisis Vertical del Estado de Resultado 2006.....	144
4.1.8 Análisis Vertical del Estado de Resultado 2007.....	144
4.1.9 Análisis Horizontal del Estado de Resultado 2005 – 2006.....	145
4.1.10 Análisis Horizontal del Estado de Resultado 2006 – 2007.....	146
4.2 Análisis de los Índices Financieros.....	147
4.3 Presupuesto y Financiamiento del Nuevo Modelo de la Administración.....	148
4.3.1 Inversión Inicial.....	148
4.3.2 Financiamiento de la Inversión.....	149
4.4 Evaluación Financiera.....	149
4.4.1 Proyección de Ingresos.....	149
4.4.2 Variación en Costos Fijos y Variables.....	150
4.4.3 Determinación del Nuevo Nivel de Gastos.....	151
4.4.4 Estado de Resultado Proyectado.....	152

4.4.5 Flujo de Caja Proyectado.....	153	
4.4.6 Tasa de Descuento del Flujo.....	154	
4.4.7 Calculo del VAN y TIR.....	155	
4.4.8 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	156	
4.4.9 Análisis de Sensibilidad.....	156	
4.4.9.1 Escenario Optimista.....	156	
4.4.9.2 Escenario Punto de Equilibrio.....	157	
4.4.9.3 Escenario Pesimista.....	157	
10 Simulación de los resultados usando Ball.....	158	Crystall

CONCLUSIONES.....	
....161	

RECOMENDACIONES.....	
.....163	

BIBLIOGRAFIA.....	
...164	

ANEXOS.....	
.. 165	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo # 1 Encuesta de Satisfacción del Cliente Externo.....	166
Anexo # 2 Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno.....	169
Anexo # 3 Detalle Arquitectura Empresa.....	176
Anexo # 4 Matriz Correlaciones.....	177
Anexo # 5 Ciclo de la Administración de Procesos de Negocios.....	178
Anexo # 6 Formularios de Procesos y Actividades.....	179
Anexo # 7 Organigrama Propuesto.....	194
Anexo # 8 Detalle de Costos de Inversión Inicial.....	195
Anexo # 9 Amortización del Préstamo.....	198
Anexo # 10 Depreciación de Activos Fijos.....	199
Anexo # 11 Detalle Gastos Administrativos.....	200
Anexo # 12 Flujo de Caja Optimista.....	201
Anexo # 13 Flujo de Caja Punto de Equilibrio.....	202
Anexo # 14 Flujo de Caja Pesimista.....	203
Anexo # 15 Guía del Moderador del Grupo de Enfoque.....	204
Anexo # 16 Estados Financieros.....	206

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1.1 Organigrama Actual de la Empresa.....	23
Figura # 2.1 Etapas del Comportamiento del Consumidor.....	27
Figura # 2.2 Disminución de la Calidad del Servicio.....	32
Figura # 2.3 Mayor Problema de la Empresa.....	33
Figura # 2.4 Confianza de la Empresa.....	34
Figura # 2.5 Satisfacción de los Clientes.....	34
Figura # 2.6 Quejas de los Trabajadores.....	35
Figura # 2.7 Personal de MIDASSA S.A.....	36
Figura # 2.8 Carga Factorial para las Variables.....	39
Figura # 2.9 Mapa Factorial.....	43
Figura # 2.10 Cadena de Valor.....	45
Figura # 2.11 Cinco Fuerzas de Porter.....	46
Figura # 2.12 Logo de la Empresa.....	58
Figura # 2.13 Matriz Ansof.....	60
Figura # 2.14 Matriz Boston Consulting Group.....	61
Figura # 2.15 Matriz Harvard Business School.....	67
Figura # 3.1 Dimensiones del Proceso en BPM.....	79
Figura # 3.2 Transformación del enfoque de Negocios y Creación de Valor...	82
Figura # 3.4 Business Process Management Systems (BPMS).....	84

Figura # 3.5 Macro mapa del Proceso Actual.....	90
Figura # 3.6 Proceso Actual de Taller.....	95
Figura # 3.7 Macroprocesos de la Empresa	97
Figura # 3.8 Macroproceso Cadena de Valor.....	98
Figura # 3.9 Flujograma del Mercadeo Propuesto.....	100
Figura# 3.10 Flujograma de Proceso Ventas Propuesto.....	102
Figura # 3.11 Flujograma de Proceso Producción Propuesto.....	104
Figura # 3.12 Procesos de Apoyo.....	105
Figura # 3.13 Flujograma de Procesos de Compras.....	107
Figura # 3.14 Flujograma de Proceso de Almacenamiento.....	109
Figura # 3.15 Flujograma Proceso de Inventario.....	111
Figura # 3.16 Flujograma Proceso de Reclutamiento para la Empresa.....	113
Figura # 3.17 Flujograma Proceso de Capacitación y Remuneración	114
Figura # 3.18 Flujograma Proceso de Contabilidad.....	118
Figura # 3.19 Flujograma Proceso de Tesorería.....	119
Figura # 4.1 Ventas Comparadas 2005 – 2006 – 2007.....	145
Figura # 4.2 Ventas Comparadas 2005 – 2006.....	145
Figura # 4.3 Utilidad Comparada 2005 – 2006.....	146
Figura # 4.4 Ventas Comparada 2005 – 2006.....	146
Figura # 4.5 Probabilidad del VAN.....	158
Figura # 4.6 Probabilidad TIR.....	159
Figura # 4.7 Cuadro de Sensibilidad.....	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 2.1 Ponderaciones de Factores.....	37
Tabla # 2.2 Comunalidades de las Variables.....	38
Tabla # 2.3 Dimensión de las variables.....	40
Tabla # 2.4 Cuantificación de Porter.....	49
Tabla # 2.5 Estrategias DOFA.....	56
Tabla # 2.6 Resumen de los Resultados de Encuesta Cliente Interno.....	64
Tabla # 3.1 Perspectiva del Cliente, Objetivo 1.....	134
Tabla # 3.2 Perspectiva del Cliente, Objetivo 2.....	135
Tabla # 3.3 Perspectiva del Cliente, Objetivo 3.....	135
Tabla # 3.4 Perspectivas de Procesos Internos, Objetivo 1.....	136
Tabla # 3.5 Perspectivas de Procesos Internos, Objetivo 2.....	136
Tabla # 3.6 Perspectivas de Procesos Internos, Objetivo 3.....	137
Tabla # 3.7 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje, Objetivo 1.....	137
Tabla # 3.8 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje, Objetivo 2.....	138
Tabla # 3.9 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje, Objetivo 3.....	138
Tabla # 3.10 Perspectiva Financiera, Objetivo 1.....	139
Tabla # 3.11 Perspectiva Financiera, Objetivo 2.....	140
Tabla #3.12 Perspectiva Financiera, Objetivo 3.....	140

Tabla # 4.1 Evolución de los Ratios Financieros.....	147
Tabla # 4.2 Costo de inversión.....	149
Tabla # 4.3 Ventas Proyectadas.....	150
Tabla # 4.4 Costos Proyectados.....	150
Tabla # 4.5 Gastos de Administración.....	151
Tabla # 4.6 Estado de Resultado Proyectado.....	152
Tabla # 4.7 Flujo de Caja Proyectado.....	153
Tabla # 4.8 VAN y TIR.....	155
Tabla # 4.9 Recuperación de la inversión.....	156
Tabla # 4.10 Resultados Optimista.....	156
Tabla # 4.11 Escenario Punto de Equilibrio.....	157
Tabla # 4.12 Escenario Pesimista.....	158

INTRODUCCIÓN

Desde la revolución industrial hasta hoy en día, nacen oportunidades para que las empresas aumenten su productividad y reduzcan sus costos a partir del principio de la división del trabajo; conforme ha pasado el tiempo se ha venido dando forma a una estructura de administración y desempeño en los negocios.

La competitividad es el imaginario que dirige las acciones empresariales en la actualidad. Lograr condiciones que permitan competir con mayores oportunidades, exige de las empresas desarrollar ventajas competitivas en su forma de operar. La fuente de estas ventajas está en las actividades que desarrolla, por lo que la eficiencia en los procesos de negocio representa un foco de acción para sus directivos.

Para apoyar este objetivo, las herramientas y metodologías para gestión de procesos han venido evolucionando con el paso del tiempo. Desde la realización de procesos implícitos en las prácticas de negocio utilizados durante los años 20, pasando por la reingeniería de procesos y técnicas de

documentación a finales de los años 80, hasta la gestión de workflow de documentos que florecieron al finalizar la década de los 90.

El presente estudio iniciará con una fase de exploración y diagnóstico, en la que se utilizará metodología investigativa que permitirá determinar el grado de satisfacción de los clientes internos y externos, conocer las causas por la que los clientes se sienten insatisfechos y determinar los atributos que intervienen en la satisfacción. Además se analizará la actual estructura organizacional y se definirá la línea base que servirá de punto de partida. Posteriormente se evaluará el impacto de aplicar la Filosofía empresarial orientada al diseño y administración procesos (Business Process Management), cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, es decir, se buscará diseñar y gestionar la nueva estructura organizacional y todos los aspectos en términos de procesos de "MIDASSA", con la ayuda de tecnologías de información, levantamiento de procesos a partir de la línea base de partida y aplicación de los correctivos propuestos de manera continua.

BPM, encierra una moderna filosofía de administración basada procesos, que constituye hoy en día una de las formas de alcanzar las metas gerenciales, a través de la integración de los procesos de las distintas organizaciones a lo largo de la cadena de suministros de la empresa. Además ha sido aplicada con éxito en empresas de países desarrollados, ya que este modelo de administración implica, un rediseño radical de los procesos y mejoras significativas en áreas claves de rendimiento tales como calidad, desempeño y servicios. Este modelo de administración desarrolla mecanismos que permiten detectar rápidamente los cambios en las preferencias de los clientes metas, mejorando significativamente el desempeño y el nivel de cumplimiento de objetivos dentro la organización.

El presente proyecto y sus resultados serán una propuesta viable y valiosa para los directivos de “MIDASSA”, pues les permitirá conseguir una mejora radical de la productividad de la empresa y de de la calidad del servicio a los clientes. Ambos factores tienen un impacto crítico en el negocio, tanto por la reducción de costos, como por el potencial incremento de los ingresos, gracias al aumento de la satisfacción de los clientes y la rapidez de puesta en marcha de nuevos servicios.

CAPÍTULO I

LA COMPAÑÍA

1 ANTECEDENTES

Históricamente lo que hoy se conoce como **MIDASSA S.A.** se inició en 1999 como **FASTECH S.A.**, una empresa dedicada a la venta de servicios automotrices en la ciudad de Guayaquil, ubicada en García Goyena y La 29, donde inicialmente solo brindaban los servicios de mecánica general y latonería.

La empresa empezó con pocos clientes, pero con el pasar del tiempo fue dando a conocer sus servicios y adquiriendo más clientes por medio del marketing boca a boca.

El negocio comenzó a crecer con el desarrollo de la ciudad y el éxito del servicio, fue así que en el 2001 abrieron un local más amplio situado en Mapasingue Oeste, desde donde ofrecieron nuevos servicios como: lavado, pulverizado, pintura, etc.; la compañía poco a poco fue adquiriendo maquinarias industrializadas y personal capacitado que le permitieron ampliar su gama de servicios.

Pero fue a inicios del 2004 cuando empezaron los problemas con los dueños de FASTECH S.A., a pesar de que la empresa estaba creciendo y se encontraba económicamente bien; ciertos accionistas no estaban satisfechos con los resultados obtenidos debido a que se reinvertía la mayor parte de las ganancias para capitalizar la compañía y era poco lo destinado a los accionistas; además no existía consenso entre ellos, por lo que no podían tomar decisiones que le permitan a la compañía crecer.

Los inconvenientes continuaron y la situación se volvió insostenible, de manera que FASTECH S.A. entró en proceso de liquidación. Uno de los accionistas planteó a tres de sus amigos la idea de unir esfuerzos y continuar con el negocio de servicios automotrices, les propuso adquirir los activos, cartera de créditos, clientes y empleados que eran de FASTECH S.A., los demás aceptaron la idea de la absorción de la empresa antes indicada.

A partir de ese momento nació **MIDASSA S.A.** como una empresa que iba a continuar con los lineamientos de la anterior FASTECH S.A. pero renovada, con personal calificado y un servicio de calidad.

2 PROPÓSITO DEL NEGOCIO

MIDASSA S.A. combina tecnología de punta, productos de primera calidad y personal altamente calificado para brindar el mejor servicio, siempre destinado a satisfacer las exigencias de los clientes. Su amplia gama de especialidades, así como el equipo de trabajo que ha formado, permiten tener un ritmo de trabajo dinámico y la capacidad de atender cualquier problema que los vehículo presenten, para así brindar lo mejor en un solo lugar.

Los productos y servicios cumplen con los requerimientos del cliente, sólo se comercializan aquellos que puedan alcanzar y mantener posiciones de liderazgo, con la más alta calidad.

Con los clientes y usuarios existe un compromiso de atención y servicio que continua después de la venta, teniendo una comunicación constante con ellos para ver si sus necesidades han sido cumplidas o no.

Los servicios que ofrece MIDASSA S.A. son los siguientes:

- Mecánica general

- Enderezada y pintura

- Reparaciones de cauchos en general.

- Lavado y pulverizado.

- Servicio de balanceo electrónico y dinámico para rines de acero o aluminio.

- Revisión general preventiva y mantenimiento de vehículos: cambios de aceites en general (motor, caja,

transfer, transmisión), cambios de filtros de aceite, gasolina y aire.

- Todo lo relacionado con frenos.
- Suministro e instalación de estribos, defensas decorativas, porta cauchos, parrillas para techo, antivuelcos, etc.

3 EVOLUCIÓN DE MIDASSA S.A.

MIDASSA S.A. es una compañía que nació luego de la adquisición de FASTECH S.A. que se encontraba en proceso de liquidación. La empresa empezó operando en el 2004 con dos sucursales en Guayaquil, las cuales se encuentran ubicadas en García Goyena y la 29 y en Mapasingue Oeste. Además contaban con 15 empleados contratistas y 4 empleados administrativos.

Con el paso del tiempo la empresa ha ido incrementando personal debido a la demanda de trabajo que constantemente crece. MIDASSA se ha hecho conocer ante las compañías de seguro para así contar con convenios estratégicos que le permitan acaparar clientes, puesto que si algún vehículo llegara a pasarle algún siniestro no se van a dirigir necesariamente hacia las consesionarias si no mas bien van a ser dirigidos hacia nuestros talleres.

Por ello, se ha puesto en marcha nuevos servicios como electromecánica, alineación y balanceo, etc. para así satisfacer mejor a los clientes. Hoy en día el mercado automotriz es altamente competitivo, por lo que MIDASSA S.A. se ha visto en la obligación de adquirir tecnología de punta que le permita estar a la par con el mercado.

A inicios del año 2007 MIDASSA S.A. adquirió la franquicia **KENWORTH** que le permitió ser el único centro de servicio automotriz de la costa ecuatoriana que la posee, franquicia que consiste en un taller especializado de reparación de tráilers y tractocamiones marca Kenworth; los dueños de la marca fueron los encargados del montaje de la maquinaria especializada y la capacitación al personal.

Para obtener esta franquicia la empresa tuvo que desembolsar US \$ 400,000.00 dólares y cumplir ciertos lineamientos exigidos por la marca como: un espacio físico de 650 x 400 metros y tener por lo menos 2 años en el negocio, entre otros.

La empresa tiene como próximo objetivo la apertura de una sucursal en la ciudad de Quito.

4 MERCADO DE MIDASSA S.A.

Con la globalización del comercio, la ciencia y la tecnología son las que marcan el ritmo del desarrollo de los países, razón suficiente para cambiar las organizaciones con la finalidad de mejorar el desempeño en el largo plazo, desarrollando la habilidad para diseñar y monitorear actividades.

El mercado de servicios automotrices es altamente competitivo en las grandes ciudades del País, muchas organizaciones brindan servicios de calidad y de manera automática, con tecnología de punta y con la participación de poco personal pero altamente capacitados.

Hoy en día debido a los cambios constantes de la tecnología, las empresas de servicios automotrices buscan la manera de continuar vigentes en el mercado adaptándose a los cambios rápidos de la estructura de los nuevos vehículos que circulan en el país.

Ante este escenario, lo ideal es que los talleres se especialicen, pues independientemente de los que se encuentran en las concesionarias, los usuarios ahora prefieren un establecimiento serio, de nombre y, sobre todo que brinden servicios acordes a sus requerimientos.

Actualmente predominan en el territorio nacional muchos establecimientos que reparan todo tipo de partes del vehículo, desde frenos, suspensiones y motores, hasta carrocerías, y pintura, los cuales no cuentan con un servicio especializado y ni con las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

MIDASSA S.A. brinda un taller de calidad, de vanguardia, con maquinaria y personal especializado, capaz de resolver cualquier inconveniente que presenten los vehículos.

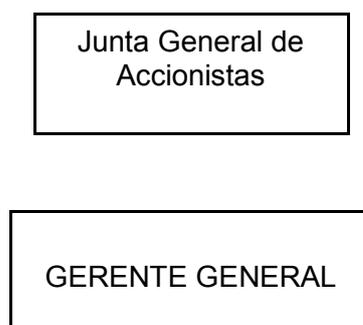
Los emprendedores que busquen abrir un centro de servicio automotriz, actualmente requieren de una inversión aproximada de entre 500 mil y un millón de dólares, que incluye tanto infraestructura como equipamiento, pues debe tener las herramientas necesarias y el espacio físico suficiente para las reparaciones.

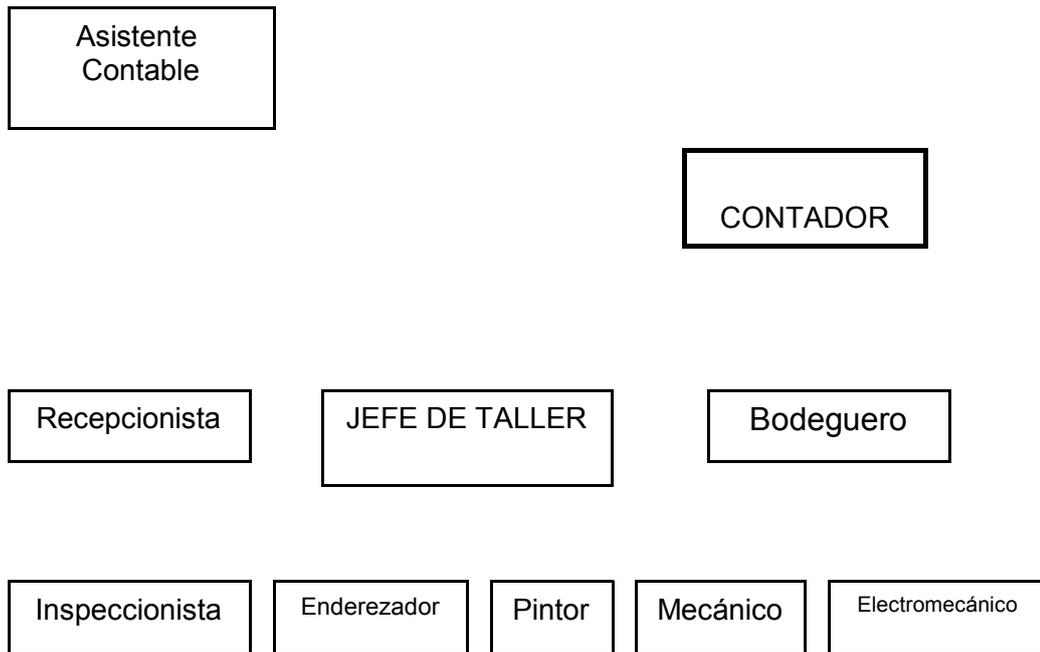
El principal mercado hacia donde se dirige MIDASSA son las empresas aseguradoras como Ecuatoriano-Suiza, Seguros Cóndor, etc., debido a que tiene convenios estratégicos con ellas, que le permite obtener un mayor número de clientes. Además de las aseguradoras cuenta con la entrega de servicios a la Policía Nacional, Ilustre Municipalidad, Prefectura Provincial, entre otras instituciones.

5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1 Organigrama de la Empresa

Figura # 1.1 Organigrama actual de la Empresa





Elaborado por: Las autoras

2Área Administrativa

La estructura organizacional de MIDASSA S.A. carece de una adecuada organización, cabe considerar que todas las funciones desde Mensajería hasta Ventas son realizadas por el personal administrativo, dificultando algunas veces el trabajo realizado y originando la duplicidad de los trabajos debido a que no se respetan las responsabilidades de los empleados.

El área administrativa está conformada por cuatro personas: Gerente General, Contadora, Asistente Contable y Recepcionista; la Contadora General realiza a la vez la función de Tesorera, tampoco cuentan con un Departamento Financiero acorde con los lineamientos de control modernos. El Gerente General, a parte de dirigir la empresa, es el que realiza la selección del personal, debido a que no cuentan con un departamento de

Recursos Humanos. La Asistente Contable realiza las tareas de asistente de gerencia y la Recepcionista realiza la función de facturación. Además la empresa no cuenta con un Departamento de Crédito y Cobranzas ágil, razón por la que existen muchos clientes morosos y una cartera de cuentas por cobrar muy elevada.

En la empresa no se ha desarrollado de modo integral algunas funciones importantes para un adecuado progreso empresarial tales como:

- La implementación de sistemas de control de calidad, mantenimiento, seguridad industrial y logística.
- Control de costos de producción y materiales.
- Una definida red de mando.

La mayoría de los empleados trabajan a contrato por tiempo definido, otros como servicios profesionales, siendo pocos los de planta, aquellos que gozan de la confianza de los directivos. La empresa no brinda a sus trabajadores estabilidad laboral, por lo que existe una alta rotación de personal debido a que ellos no están contentos con el ambiente de trabajo que la empresa les brinda.

1.5.2 Área Operativa

El área operativa está conformada por doce personas: Jefe de Taller, Inspeccionista, Bodeguero, Enderezadores, Pintores, Mecánico, Electromecánico y Auxiliar de Servicios.

Esta área tiene el grave problema del incumplimiento de plazos en la entrega de los trabajos, debido a que hay quejas de los clientes por el retraso en la reparación de los vehículos.

Uno de los desajustes de MIDASSA S.A. que motivan su reestructuración es la falta de organización, de personal, de maquinarias y herramientas modernas, factores necesarios para realizar todo tipo de trabajos automotrices en un parque automotor moderno y sofisticado como es el caso ecuatoriano.

CAPÍTULO II

EL MERCADO Y LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO

1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

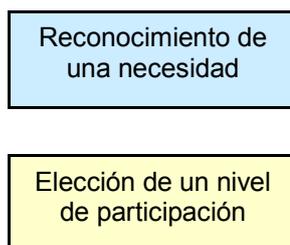
La empresa moderna se enfrenta a mercados cada vez más competitivos e impredecibles, en virtud de un conjunto de factores relacionados con la apertura a productos extranjeros, la competencia creciente y los cambios bruscos en la aceptación de nuevas tecnologías y nuevos productos.

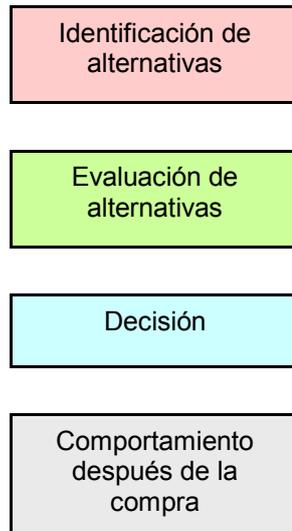
La única forma en que la organización puede responder a estos retos es adaptar todo su potencial productivo y estratégico a las características, necesidades y expectativas de sus consumidores; ya que estos cada vez más controlan y determinan las posibilidades de expansión y mantenimiento de la empresa dentro del mercado.

El consumidor es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades mediante el uso de los bienes y servicios generados en un proceso productivo. También es aquella persona que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre los de la competencia. Esto implica que el producto que se acerque mejor a las preferencias de un individuo determinado estará en una mejor posición a la hora de convertir a este individuo en un cliente.

Antes de llegar a la decisión de hacer la compra, el consumidor pasa por una serie de etapas, entre las que se encuentran:

Figura # 2.1 Etapas del Comportamiento del Consumidor





Fuente: Instituto del consumidor Madrid

Elaborado por: Las autoras

- **Reconocimiento de una necesidad**, que es donde el consumidor es impulsado a la acción por una necesidad.
- **Elección de un nivel de participación**, es donde el consumidor decide cuánto tiempo invertir en el intento de satisfacer la necesidad.
- **Identificación de alternativas**, es donde el consumidor descubre productos y marcas alternas.
- **Evaluación de alternativas**, es cuando clasifica las ventajas y desventajas de las opciones.
- **Decisión**, es cuando decide hacer o no hacer la compra.

- **Comportamiento después de la compra**, el consumidor busca la seguridad de haber tomado la decisión correcta.

Estas etapas pueden tener variaciones, como son que el consumidor puede desistir en cualquier etapa previa a la compra, las etapas no necesariamente tienen la misma duración. Lo que un consumidor aprende al realizar el proceso de compra influye en cómo se decidirá la próxima vez que se le presente la misma oportunidad. Después de obtener la información, el consumidor evalúa las opciones y al llegar a una decisión habrá adquirido conocimientos adicionales sobre el producto y varias marcas. Más aún, se habrá formado nuevas opiniones y creencias.

1 Definición del problema

Después de haber realizado visitas a la empresa y mantener una constante comunicación con los directivos y empleados, se pudo determinar que el problema de la investigación de mercados radica en que la empresa desea conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, estableciendo cuales son las posibles causas que llevan a los clientes a sentirse insatisfechos para así detectar en qué parte del proceso productivo está ocurriendo el problema.

La compañía tiene constantes quejas de los clientes por las falencias en el servicio brindado, esto provoca que los clientes no se sientan satisfechos y acudan a buscar la competencia.

Por este motivo MIDASSA S.A. desea encontrar las causas de los problemas existentes con los clientes y empleados para de esta manera poder aplicar los correctivos necesarios que permitan mejorar la calidad del servicio.

2 Planteamiento del problema

1 Objetivo General

Medir el nivel de satisfacción de los clientes, mediante la utilización de técnicas de investigación de mercado.

2 Objetivos Específicos

- 1) Determinar el grado de satisfacción de los clientes
- 2) Conocer las causas por las que los clientes se sienten insatisfechos.
- 3) Detectar en qué parte del proceso productivo existe falencias.

3 Hipótesis

- 1) Existe una relación positiva entre el nivel del servicio y la satisfacción del cliente.
- 2) Existe una influencia positiva entre el profesionalismo y la calidad del servicio.

3 Diseño de la investigación

En el diseño de la investigación de mercado se utilizó la investigación exploratoria que pretende brindar información de percepciones actuales de los clientes. Esto se realizó por medio de sesiones de grupo y encuestas a los clientes internos y externos.

La investigación con grupos focales es un proceso formalizado de reunir un grupo pequeño de personas para una discusión espontánea e interactiva acerca de un tema en particular, cuya finalidad es dar a los investigadores tanta información como sea posible que ayude a encontrar soluciones para el mejoramiento de un producto y/o servicio. La idea fundamental de los grupos focales es que las respuestas de una persona inciten comentarios de otros miembros y así se genere un intercambio espontáneo entre los participantes.

Se realizó en dos sesiones de grupo, de doce personas en cada sesión, cuya duración fue de ciento veinte minutos. La primera sesión estuvo conformada por clientes escogidos en orden aleatorio de la base de datos, la segunda reunió a un grupo de trabajadores de la empresa.

Para que los participantes se sintieran motivados a colaborar con las sesiones de grupo, a los clientes se les obsequió un 25% de descuento en su próxima compra; a los trabajadores se les concedió un día adicional en sus vacaciones.

En las sesiones de grupo no estuvieron presente ninguno de los directivos y jefes de la empresa debido a que se necesitaba que los participantes se sientan en un ambiente de confianza para así obtener resultados efectivos.

Los datos se recopilaron mediante formato de preguntas abiertas y no estructuradas que dan lugar a sondear actitudes, sentimientos o pautas de conductas ocultas o bien a la observación humana.

Con respecto a la encuesta a los clientes externos, se utilizó una investigación conclusiva, con el fin de determinar el grado de satisfacción del cliente. También se utilizó la investigación descriptiva para identificar relaciones significativas y establecer la presencia de verdaderas diferencias o verificar la validez de la relaciones entre los fenómenos.

La encuesta fue aplicada para medir el grado de satisfacción de clientes y reafirmar los resultados obtenidos en el focus group. Para obtener el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula:

Donde:

Z = Valor z estandarizado asociado al nivel de confianza.

P= Estimado de la proporción de la población esperada que tiene una característica deseada, basada en la intuición o información previa.

Q= (1-p)

E = Nivel aceptable de tolerancia al error.

Dando como resultado una muestra de 384 personas. Las encuestas fueron realizadas durante un mes a los clientes que visitaron la matriz.

4 Presentación y Análisis de datos

1 Resultados del Focus Group

En la primera sesión de grupo que estuvo conformada por doce clientes se obtuvo resultados, los cuales se tomaron como referencia para la realización de la encuesta:

Primero, el 80% de los clientes coincidieron en que la calidad del servicio ha disminuido durante el último año debido a que la empresa tiene problemas administrativos que no le permiten cumplir al 100% con los clientes. El 20% restante indicaron que la compañía únicamente se ha preocupado por captar nuevos clientes y no por mantener un servicio óptimo.

Figura #2.2 Disminución de la Calidad del Servicio

**Elaborado
autoras**

El 70%
participante
s

expresaron

que el mayor problema no es la calidad del servicio sino el incumplimiento en la entrega de los trabajos, porque casi siempre hay retrasos al entregar los vehículos.

por: Las

de los

que el

Figura #2.3 Mayor Problema de la Empresa



Elaborado por: Las autoras

Por estas razones, los clientes se sienten insatisfechos con el servicio brindado y recomendaron a la compañía realizar los respectivos ajustes para que vuelva a ser la misma de antes, caso contrario perderá la clientela que ha ganado con el pasar del tiempo, provocando así el cierre de la misma.

Los clientes siempre buscan la satisfacción de sus necesidades, de tal manera que los servicios que requieren deben ser de calidad y con la mejor tecnología.

El 65% de los participantes indicaron que a pesar de existir falencias en el servicio, ellos aún siguen confiando en la empresa, debido a que la calidad del producto y/o servicio se ha mantenido permitiendo así sentirse complacidos.

Figura # 2.4 Confianza en la Empresa

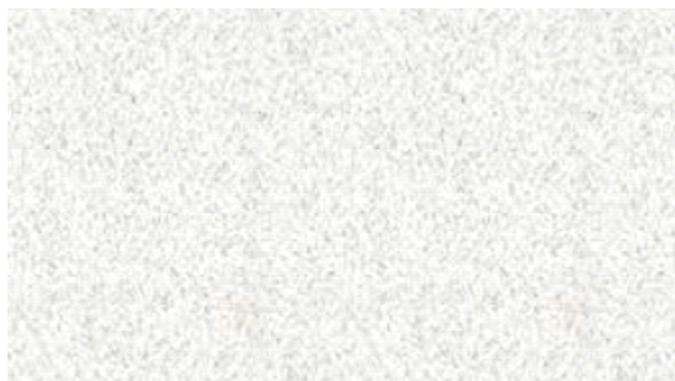


Elaborado por: Las autoras

Mientras los clientes sigan confiando en MIDASSA S.A., ellos continuarán adquiriendo los productos y/o servicios, aumentando así el nivel de ventas.

El 70% de los participantes expresaron que se sienten satisfechos con el servicio brindado por la empresa, pero recomendaron realizar ciertos ajustes para llegar a condiciones óptimas.

Figura #2.5 Satisfacción de los Clientes

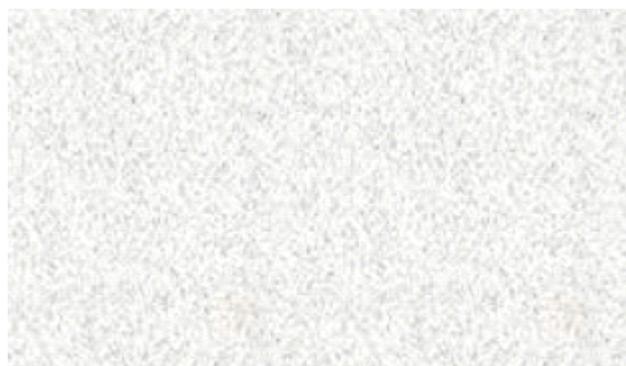


Elaborado por: Las autoras

En la segunda sesión de grupo focal donde estuvieron presentes algunos trabajadores de la empresa se pudo evidenciar errores existentes en el área administrativa.

El 80% de los empleados asistentes se quejaron de que la mano de obra es insuficiente para la demanda de vehículos, esto provoca el retraso en la entrega de los carros por ende existe insatisfacción por parte de los clientes.

Figura # 2.6 Quejas de los Trabajadores



Elaborado por: Las autoras

Además indicaron que la división del trabajo no se encuentra bien establecida debido a que muchos trabajadores realizan varias tareas a la vez y no son remunerados de acuerdo a lo que hacen.

Otro problema existente según los trabajadores de la empresa es que existe un ambiente de inestabilidad laboral, por cuanto el 75% de los empleados no se encuentran bajo nómina sino como servicios prestados, por lo que no son beneficiarios del aporte al IESS que tienen derecho; por esto es que se da en la empresa una alta rotación de personal por la inconformidad con el ambiente de trabajo.

Figura #2.7 Personal de MIDASSA



Elaborado por: Las autoras

A pesar de indicarles a los directivos de la empresa los problemas existentes aun ellos no buscan la manera de resolver la situación de los empleados.

2 Resultados de la Encuesta

Para analizar los resultados de la encuesta (ver formato de encuesta en anexos) se utilizó la técnica multivariada llamada Análisis Factorial, que es un método cuyo propósito principal es definir la estructura subyacente de una matriz de datos. Atiende el problema de analizar la estructura de las interrelaciones (correlaciones) entre un número de variables al definir un conjunto de dimensiones subyacentes comunes, conocidas como factores. Con el análisis factorial se identifican las dimensiones separadas de la estructura y después se determina que tanto cada variable es explicada por cada dimensión.

Una vez realizado los cálculos se obtiene una matriz con las ponderaciones de las variables para cada factor, que representan las correlaciones de cada una de las variables, mientras mayor sea mayor representatividad del factor por la variable. Para determinar la significancia se consideran las ponderaciones mayores a 0,3.

Tabla #2.1 Ponderaciones de Factores

Variables	D1	D2	D3
Tiempo	-0,004	-0,481	-0,133
Medio	0,007	0,360	0,008
Frecuencia	-0,011	0,398	0,064
Disminución	0,422	0,670	-0,184
Tiempo de entrega	-0,510	-0,512	0,316
Satisfacción	0,880	0,219	-0,314
Reparación	-0,428	-0,377	0,161
Orientación	0,801	0,133	-0,123
Postventa	0,577	0,017	0,074
Calidad/precio	0,827	0,143	-0,252
Organizada	0,706	0,145	-0,306
Calidad del servicio	0,899	0,084	-0,151
Profesionalidad	0,874	0,110	-0,125
Recomendación	-0,590	-0,127	0,584
Volver	-0,441	-0,082	0,756
Varianza	44,389	16,032	9,306

Elaborado por: Las autoras

En la tabla anterior se puede observar que los valores con negrita son los que tienen significancia para cada uno de los 3 factores. Para el primer factor 12 de las 15 variables son significativas Disminución, Tiempo de entrega, Satisfacción, Reparación, Orientación, Postventa, Calidad/precio, Organizada, Calidad del Servicio, Profesionalidad, Recomendación y Volver. Para el segundo factor únicamente 5 variables Tiempo, Frecuencia,

Disminución, Tiempo de entrega y Reparación. Mientras que para el tercer factor 5 variables Tiempo de entrega, Satisfacción, Organizada, Recomendación y Volver.

Con respecto a las comunalidades estas representan la cantidad de varianza para la solución factorial de cada variable, se toma en consideración los valores $>0,50$.

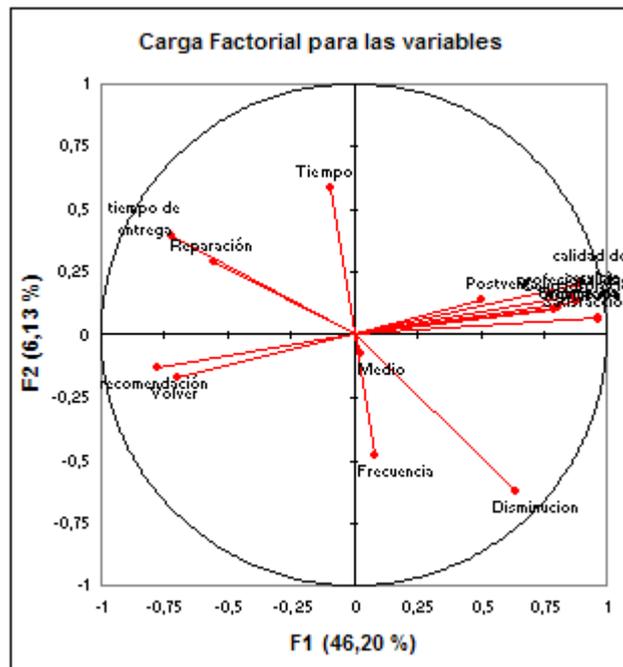
Tabla # 2.2 Comunalidades de las Variables

Variables	Comunalidad final
Tiempo	0,249
Medio	0,004
Frecuencia	0,163
Disminución	0,660
Tiempo de entrega	0,622
Satisfacción	0,922
Reparación	0,352
Orientación	0,675
Postventa	0,339
Calidad/precio	0,768
Organizada	0,613
Calidad del servicio	0,839
Profesionalidad	0,791
Recomendación	0,705
Volver	0,773

Elaborado por: Las autoras

Para validar los resultados del análisis factorial se utiliza el **Alfa de Cronbach** que es una medida del coeficiente de confiabilidad que evalúa la consistencia de toda la escala, en este caso se obtuvo 0,701.

Figura # 2.8 Carga Factorial para las variables



Elaborado por: Las autoras

En la figura anterior se puede observar como las variables se inclinan para cada una de las dimensiones, identificando claramente las 3 existentes. Las dimensiones quedan de la siguiente manera:

Tabla #2.3 Dimensión de las variables

DIMENSIÓN 1 Seguridad y Fiabilidad	Satisfacción
	Orientación
	Post venta
	Calidad/precio
	Organizada
	Profesionalidad
	Reparación
	Calidad del Servicio
	Tiempo de entrega
DIMENSIÓN 2 Publicidad y medios	Disminución
	Medio
DIMENSIÓN 3 Lealtad	Frecuencia
	Recomendación
	Tiempo
	Volver

Elaborado por: Las autoras

Tomando en consideración la primera dimensión que es donde recaen las variables más representativas del estudio, se analizó las correlaciones de cada variable (ver matriz de correlaciones en anexos) para determinar como se relacionan y de que manera afectan al estudio.

Con respecto a la variable “**Satisfacción**” que es la principal del estudio, se observó que posee una relación negativa con las variables “Tiempo de entrega” y “Reparación”, debido a que si el tiempo que se demora la empresa en entregar los vehículos aumenta por ende el nivel de satisfacción del cliente va disminuir, de igual manera si las reparaciones no

son realizadas en condiciones óptimas, el cliente no va estar satisfecho. Además se determinó que esta variable tiene una relación positiva con las variables “Orientación”, “Postventa”, “Calidad/precio”, “Organizada”, “Calidad del servicio” y “Profesionalismo”; debido a que estas variables son los atributos que los clientes toman en consideración para establecer su nivel de satisfacción, por lo tanto a medida que aumente el deleite de estos atributos el nivel de satisfacción también va aumentar y viceversa. De esta manera se comprueba la hipótesis de que **“Existe una relación positiva entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente”**. También se pudo establecer que el grado de satisfacción de los clientes es del **68,46%**, por lo que MIDASSA debe trabajar por el 31,54% de sus clientes que se encuentran insatisfechos.

Con respecto a la variable **“Calidad/precio”**, esta se relaciona negativamente con “Tiempo de entrega” y “Reparación”, debido a que si la reparación no fue realizada satisfactoriamente y no le entregaron a tiempo su vehículo, el cliente no va estar dispuesto a pagar una cantidad alta por el servicio y viceversa. De igual manera se correlaciona positivamente con las variables “Satisfacción”, “Orientación”, “Postventa”, “Organizada”, “Calidad del servicio”, porque mientras el cliente sienta que estos atributos son complacidos, siempre va estar dispuesto a pagar un valor alto.

Otra de las variables importantes en este estudio es la **“Calidad del servicio”**, se puede observar que hay una relación negativa con las variables “Recomendación”, “Volver” y “Tiempo de entrega”. Si la calidad del servicio es mala, el cliente no va volver y no se producirá el marketing boca a boca, de igual manera si el servicio es bueno aumentará la lealtad del cliente y recomendará el servicio a sus allegados.

Con la variable **“Profesionalismo”**, se determinó que tiene influencia positiva con las variables “Satisfacción”, “Orientación”, “Calidad/precio” y

“Calidad del servicio”. Si el personal que labora en la empresa tiene una preparación adecuada para efectuar el servicio, sabe orientar al cliente para la resolución de sus problemas, entonces el cliente va sentirse satisfecho con el servicio brindado y va estar dispuesto a pagar un buen precio por el servicio recibido. De esta manera se comprueba la hipótesis **“Existe una relación positiva entre el profesionalismo y la calidad del servicio”**.

Para determinar si las 3 dimensiones son suficientes para describir los datos, se realizó la prueba de bondad de ajuste por medio del estadístico Chi-cuadrado.

Ho: Más factores son necesarios para describir los datos

Ha: 3 factores son suficientes para describir los datos

Prueba del Chi-cuadrado

Chi-cuadrado (valor observado)	401,213
Chi-cuadrado (valor crítico)	9,48
Grados de libertad	4
P-value	0,0665
Alpha	0,05

Conclusión:

Como el p-value es mayor que el nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula, es decir los 3 factores son suficientes para describir los datos.

El gráfico siguiente representa el mapa factorial que incorpora categorías y observaciones, ahí se puede observar que las variables se

encuentran bien relacionadas porque la mayoría se ubican dentro de un solo eje.

1. ¿Qué cambiar? (análisis)

- La cantidad de personal del taller para poder satisfacer la demanda de vehículos.
- Estabilidad laboral.
- El tiempo de reaprovisionamiento de la materia prima que es 5 días.

2. ¿Hacia qué cambiar? (estrategia)

- Una empresa con personal capacitado para realizar sus funciones con éxito.
- Organización bien estructurada que brinde estabilidad laboral a sus empleados con las respectivas prestaciones sociales.
- Proveedores responsables que no permitan el desabastecimiento de la materia prima.

3. ¿Cómo provocar el cambio? (táctica)

- Búsqueda de personal con experiencia y capacitación constante.
- Mecanismos para establecer el uso de amortiguadores (reservas) que no permitan parar la producción.
- Mejorar análisis y calificación de proveedores.

2 CADENA DE VALOR

Figura #2.10 Cadena de Valor de Porter



Fuente: Competitive Strategy, Michael Porter 1985

Elaborado por: Las autoras

1 Infraestructura de la empresa

MIDASSA S.A. dentro de su infraestructura cuenta con instalaciones en un predio de 1500 metros cuadrados, dividido en dos ambientes: taller y oficinas administrativas. El área de trabajo totalmente techado de una altura de 9 metros aproximadamente, con un piso enteramente de concreto de alta resistencia, propio para el trabajo de mecánica y de recorridos constantes de vehículos, iluminado en su conjunto con luz natural y artificial.

Además de contar con áreas debidamente delimitadas e identificadas de acuerdo a los trabajos y servicios que se otorgan, cuenta con una red neumática con tomas de aire a presión, eléctrica con luz trifásica de 110 y 200 voltios e instalación hidráulica con tomas de agua potable, así como, de agua tratada para el uso del servicio de lavado y engrasado con su

respectiva trampa de aceite; dichas redes se encuentran perfectamente identificadas con los códigos y colores de seguridad que establece en la normatividad al respecto.

En lo que se refiere al equipo y maquinaria necesaria para el funcionamiento del taller, cuenta con 8 rampas para diagnóstico, dinamómetro para preverificación con analizador de gases conectado en interfase, laboratorio de inyectores para gasolina con tina de ultrasonido para lavado de cuerpo de aceleración y sensores, alineadora de 4 puntos, balanceadora por computadora para vehículos y camionetas hasta de 3.5 toneladas, rectificadora de discos tambores para vehículos, camiones y osciloscopio.

Para camiones a diesel posee 1 rampa de 20 toneladas, equipo de lavado y engrasado y neumático completo, alineadora y balanceadora por computadora, ambas con capacidad máxima de rines de rodada 24.5, laboratorio diesel con bancos universales, Cummins, Caterpillar, Mercedes Benz, Navistar, Perkins, Kenworth, así como probadores de fugas; también cuenta con cabina de pintura para vehículos con una altura libre de 2.10mts.

2 Procesos de innovación

El atractivo de un producto innovador está precisamente en que lleva al consumidor a darse cuenta de que tiene una necesidad que nadie había satisfecho hasta el momento. La innovación surge como respuesta de las contingencias tecnológicas o de mercado, pero no de procesos deliberados, previstos en ejercicios de planeación. Se trata de procesos puntuales, propios de empresas sin una visión estratégica de la innovación.

Esta empresa se caracteriza por la innovación por productos orientada a disminuir costos, agregar valor y a la vez contribuir a mejorar los procesos operativos. Además MIDASSA S.A. desarrolla tres plataformas de trabajo esenciales: una plataforma para la observación del consumidor, para detectar necesidades latentes antes que sus competidores; otra plataforma para la creatividad, que permite generar respuestas sorprendentes y efectivas para esas necesidades; y otra plataforma para la captura de valor generado por estas propuestas.

Organizar una empresa para la innovación tiene grandes exigencias, en primer término, es necesario entender que el compromiso con la innovación debe salir de los niveles más altos en la estructura organizacional de la empresa. Además debe estar explícito en la misión de la compañía y ser un mandato de la junta directiva. La responsabilidad última sobre el cumplimiento del propósito de innovación debe recaer en el presidente de la empresa y debe reflejarse en la evaluación de cumplimiento de responsabilidades que se hace periódicamente a todos los miembros de la firma.

3 Producto/Servicio

MIDASSA S.A. ofrece servicios como enderezada, pintada y mecánica en general, entre otros. La compañía ahora cuenta con un servicio Express para que así el cliente que necesite un cambio de aceite o algún tipo de servicio que sea en menos de una hora no tenga que pasar por el ingreso del vehículo y tener que dejarlo en el taller, evitándole molestias al cliente.

El servicio en ese tipo de industria es el más importante, ya que si el servicio post venta es bueno y satisfactorio para el cliente, este volverá a

requerir del mismo y así se produce una retroalimentación positiva. En esta empresa existe una garantía por el trabajo realizado (seis meses por mecánica y un año por pintura), si el cliente no queda conforme con el trabajo, éste se realiza de nuevo sin costo para el cliente.

4 Margen o valor agregado

MIDASSA S.A. dentro de su plan de mercadeo brinda a sus clientes un valor agregado a sus servicios como:

- **Patrones de calidad.** El personal debe tener un alto nivel técnico y humano dentro de la empresa manteniendo un programa de capacitación y herramienta con estándares de calidad.
- **Patrones de tiempo.** En el plano tiempo diariamente el trabajo será controlado con los temparios en los talleres, logrando trabajar en menor tiempo del recomendado o igual con buen desempeño del empleado.
- **Patrones de costos.** La recaudación y facturación debe ser la idónea tomando en cuenta los presupuestos y medirlo con el mercado.

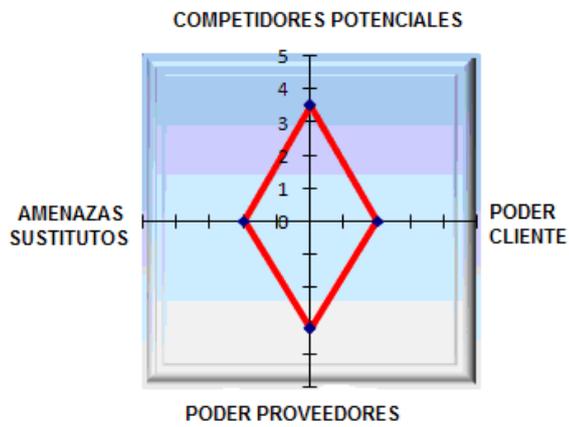
3 ESTRATEGIAS COMPARATIVAS

1 Cuantificación de las Cinco Fuerzas de Porter

Se estableció una escala para cuantificar cada una de las variables de las cinco fuerzas de Porter, ver anexo, que permitan determinar el grado de rivalidad de la industria de servicios en cuatro ejes importantes como lo son: proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores potenciales, tomando una escala de medición del uno al cinco, siendo 1 muy débil, 2 débil, 3 medio, 4 fuerte y 5 muy fuerte, para luego graficar los resultados obtenido, los cuales se muestran a continuación:

Tabla #2.4 Cuantificación de Porter

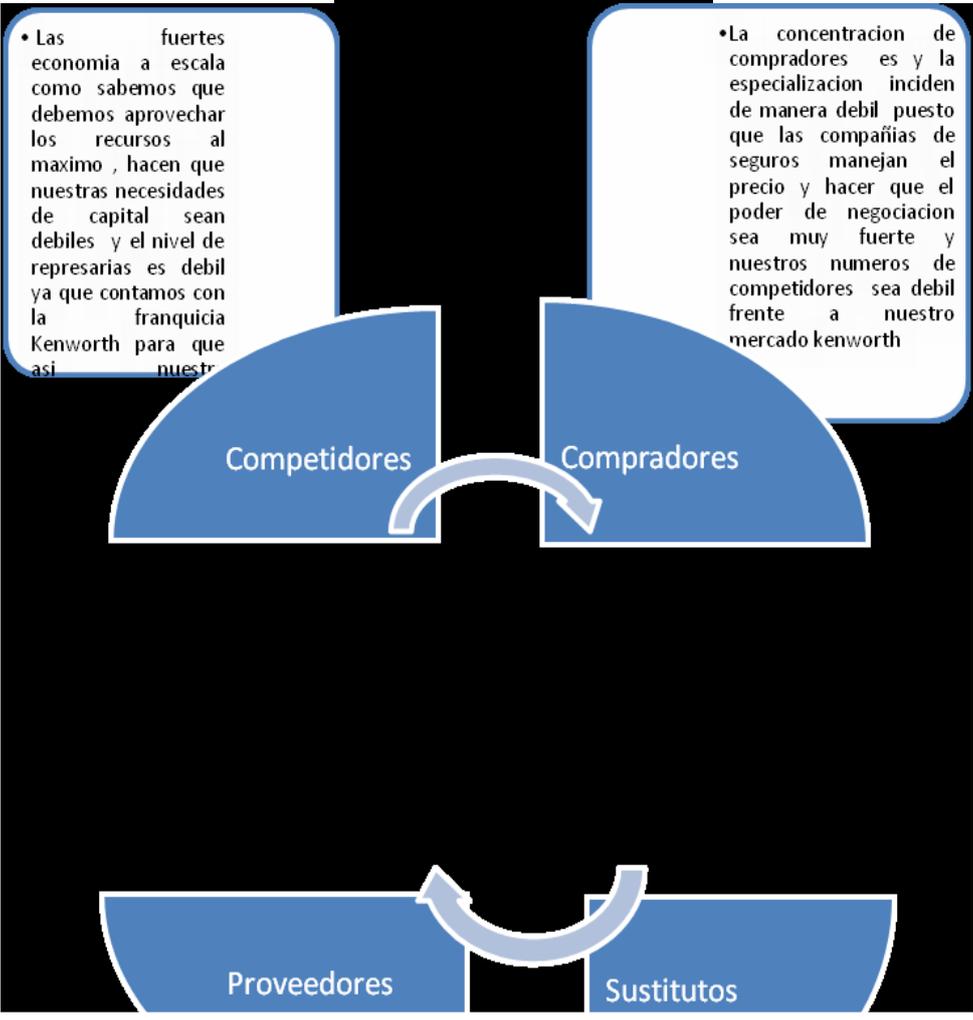
Competidores Potenciales	2	Débil
Economías de Escala	4	
Necesidades de Capital	2	
Experiencia en el Mercado	4	
Nivel de Repesarías	1	
Restricción Gubernamental	1	
Diferenciación	1	
Poder Cliente	2	Débil
Concentración de compradores	1	
Negociación de Clientes	3	
Numero de Competidores	4	
Costo de Cambiar de Almacén	1	
Poder Proveedores	3	Medio
Negociación de Proveedores	4	
Concentración de Proveedores	4	
Costo de Cambiar de Proveedor	4	
Integración Vertical hacia delante por parte del Proveedor	1	
Amenazas Sustitutos	2	Débil
Sustitución de Productos a Producto	2	
Sustitución Genérica	2	
Abstinencia	2	
Rivalidad de Competidores	3	Medio
Competidores Potenciales	4	
Poder Cliente	2	
Poder Proveedores	3	
Amenazas Sustitutos	2	



*Fuente: Dirección Estratégica de Gerry Jonhson y Acholes
Elaborado por: Las autoras*

Figura # 2.11 Cinco Fuerzas de Porter

Grado Rivalidad: Una amenaza de productos sustitutos y poder de los clientes débil, y un poder de proveedores medio y la amenaza de posibles competidores fuertes hacen un grado de Rivalidad de los Competidores medio en el



con el mercado y ellos son los que controlan los precios y hacen que se tenga una integración vertical muy débil. por ello el Poder de

tenemos una sustitución en el momento que un cliente se va hacia

proveniente de

lo cual es una amenaza débil.

Elaborado por: Las autoras

1) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poseen un poder fuerte de negociación debido a que MIDASSA SA por ser una empresa que no tiene mucho tiempo en el mercado recién se está posesionando, por ende el 80% de los proveedores controlan los precios. Además la gran demanda automotriz ha hecho que hoy en día existan muchos mas proveedores de repuestos, si bien es cierto el parque automotriz del Ecuador ha crecido rápidamente el cual supera todas las expectativas alcanzando en el 2007 un total de ventas de 65,348 vehículos, y esto ha hecho que grandes talleres se vieran motivados a invertir principalmente en las ciudades mas importantes como Quito, Guayaquil y Cuenca.

Para MIDASSA S.A. los dueños la franquicia KENWORTH ejercen un fuerte poder de negociación, debido a que ellos son los únicos proveedores de las maquinarias y no permiten que otras marcas sean utilizadas en el taller especializado para trailer y tractocamiones.

2) Poder de negociación de los consumidores

Esta es una empresa de servicios y se maneja en un sector industrial muy amplio, donde el poder del consumidor es fuerte debido a la facilidad de información que poseen.

El 80% de los clientes de MIDASSA S.A. corresponden a las compañías de seguro, mientras que el 20% restante pertenecen a clientes particulares. Es por ello que las Compañías de Seguro ejercen un gran poder para la empresa, ya que de esta forma pueden manejar los precios del servicio.

La concentración de consumidores y la especialización inciden de una manera débil, donde la compañía se ve en la posición de considerar la

opinión del consumidor puesto que son ellos los que manejan los precios para que nuestro nivel de competidores sea débil.

3) Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de contar con productos sustitutos existe por lo cual hoy en día la latonería se la puede reemplazar con material de fibra que son piezas que ya se encuentran prefabricadas, listas para ser instaladas, donde nuestra amenaza sería débil por lo que el cliente prefiere usar un producto que le dure mucho más tiempo.

4) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta amenaza va a depender de la marca de vehículo de la cual se quiera adquirir una concesión. Esto se debe a que la marca KENWORTH pone una gran barrera de entrada, debido a que exige un gran requisito de capital, el cual exige que la empresa que quiera ser concesionaria de ellos, posea un depósito de US \$ 80,000.00 para recién poder comenzar a negociar la concesión.

Existen diversos factores que son restricciones para la entrada en nuevos mercados:

- **Requisito de Capital.** Para poder ingresar a este sector industrial, el requisito de capital es el más importante. Para este rubro, el representante legal de la marca KENWORTH exige que para obtener la licencia de concesión de los talleres las empresas deben poseer un capital mínimo de US \$ 250,000.00 poniendo así, una barrera altísima para nuevos participantes.

Otro punto importante son los costos de mano de obra y materiales debido a que la maquinaria (computadores, horno, compresores,

hidrolavadora, extensores, etc. la infraestructura requerida por este sector es de muy alto costo y se necesita un lugar amplio para el ingreso de los vehículos.

Los representantes legales de estas marcas exclusivas obligan a la concesión a que les compren toda la maquinaria a ellos, sin tener otra opción de compra para ahorrar costos, ya que estas máquinas son especializadas para reparaciones de la marca concesionada.

Para poder tener un stock de repuestos y herramientas varias para el trabajo constante y diario de esta empresa, se necesita poseer una cantidad de dinero elevada que fluctúa más o menos entre US \$ 20,000.00.

- **Economía a Escala.** En este caso, en la empresa hay una economía a escala debido a que en la empresa se realizan promociones en la cual el cliente hace uso de los servicios y la compañía aprovecha al máximo sus recursos pero no se refleja en los costos, se refleja en la disminución de los márgenes de utilidad que se puedan obtener por cada reparación que también ha sido producto de la estrategia de publicidad que se haya difundido, ya que por ejemplo si un vehículo ingresa por un solo servicio, pero si el cliente manifiesta que se encuentra interesado por una de las promociones se estaría aplicando las economías a escala de poder maximizar los recursos porque ya no solo se realizaría un servicio sino varios y los estaría realizando una sola persona.

- **Especialización de personal.** En esta industria la capacitación adecuada del personal es lo primordial, debido a que la tecnología utilizada en los vehículos de hoy en día es muy avanzada, lo cual requiere estar día a día renovando la tecnología y por ende también capacitando al personal para que puedan ocupar esta tecnología.

Cuando sale un vehículo nuevo al mercado con tecnología nueva, es elegido uno de los mecánicos al azar para ser capacitado en la casa matriz, esté luego de la capacitación debe realizar un rol de difusión, que implica capacitar a sus compañeros de trabajo en los temas específicos tratados en esta capacitación.

5) Rivalidad entre los competidores

Hoy en día, por la situación económica que vive el país, la(s) persona(s) que quieran ingresar a este sector industrial, les va a ser muy difícil, por el lento crecimiento en este sector y el período de retorno de la inversión es muy largo entre diez y quince años.

En este sector industrial la diferenciación existe y es muy notoria, debido a que los consumidores en general prefieren un servicio de calidad, no importando su costo, a tener que pagar menos por un trabajo no muy seguro.

Refiriéndose a los costos fijos de salida podemos decir que son muy altos, debido a que es una pequeña empresa, donde trabajadores y empleadores están muy comprometidos unos con otros, lo cual nos lleva a una barrera emocional. Estos costos involucran muchas cosas, desde contratos de trabajo, hasta infraestructura.

Además debemos considerar que MIDASSA SA es una empresa que no actúa sola, su competencia esta representada por otras empresas que poseen una estructura de negocios similar, por tanto las estrategias implementadas resultarán siempre y cuando constituyan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que tenga la empresa rival.

La Compañía Tecnicentro Autoclean S.A. posee un sistema integrado en el negocio automotriz similar al de MIDASSA. En el año 2006 tuvo una participación del 35 % en el mercado ecuatoriano, mientras que MIDASSA SA tuvo el 15%, entonces tendrá estrategias que estén relacionadas con aumentar la participación en el mercado y otros objetivos trazados por sus directivos, esto se puede ver reflejado en nuestro nivel de ventas. Esto hace que una Amenaza de Productos sustitutos y Poder de los consumidores incidan de manera débil y un Poder de proveedores débil con una amenaza de Competidores fuerte hacen que la compañía se encuentre con grado de rivalidad medio.

4 PLAN DE MERCADEO

1 Estrategias DOFA

Tabla # 2.5 Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS DOFA	Fortalezas	Debilidades
	Calidad y Confiabilidad del servicio	Presupuesto limitado
	Planes Financieros acordes a las necesidades de los clientes	Falta de sistemas y tecnología
	Filosofía orientada al cliente	Falta de un plan administrativo y de mercadeo
	Posicionamiento como líder del mercado	Carencia de Procesos y procedimientos formalizados
	Amplia línea de Servicios	Falta de Sala Exclusiva para el cliente durante la espera
Oportunidades	Estrategias Ofensivas FO	Estrategias Adoptivas DO
Expansión del Negocio a cantones cercanos	Extender sus Mercados, abriendo sucursales en cantones aledaños	Invertir en sistema de información centralizado
Ingresar a la comercialización de nuevas líneas de servicio	Aumentar la variedad de servicio, ofreciendo nuevas líneas de servicios a los clientes	Aplicar administración por procesos y procedimientos formalizados
Mejor servicio post - venta que la competencia	Lograr y proponer alianzas estratégicas con nuestros proveedores	Crear un plan estratégico de administración y de mercadeo
Buena relaciones con los proveedores		
Amenazas	Estrategias Reactivas FA	Estrategias Defensivas DA
Inestabilidad en el orden político	Servicio Holístico al cliente	Incentivar, capacitar y motivar a los empleados
Cambios en el precio de las materias primas para brindar el servicio	Mantener y Resaltar la calidad del servicio	Mejorar la comunicación Interna.
Riesgos climáticos que causen recesión en la zona		

Elaborado por: Las autoras

2 Definición de Estrategias de Negocio

1 Misión, Visión y Estrategias

- **Misión**

Brindar un servicio automotriz de la más alta calidad, procurando la satisfacción total del cliente, dentro de una filosofía de mejora continua y procesos. Contribuyendo así, con el bienestar de todos los que laboran en la empresa.

- **Visión**

Ser un Centro de Servicio Automotriz de prestigio, reconocido por la calidad de su servicio y trabajo personalizado, con el objeto de satisfacer las sus necesidades de sus clientes y superarlas mediante planificaciones, normas y procedimientos enmarcados dentro sistema de calidad.

- **Valores de la empresa**

- * Integridad, Honestidad y Transparencia, es el sello que los caracteriza.
- * Excelente servicio y respeto a los clientes y usuarios.
- * Profesionalismo, Creatividad y Eficiencia en todas las labores y actividades.
- * Trabajo en equipo con respeto, iniciativa y creatividad.
- * Compromiso con el respeto al medio ambiente.
- * Capacidad para tomar decisiones responsables y flexibilidad para aceptar los cambios.

Los productos y servicios cumplen igual o mejor que ningún otro los requerimientos del cliente. Solo se comercializa productos y servicios que puedan alcanzar y mantener posiciones de liderazgo con la más alta calidad.

Con los clientes y usuarios se tiene un compromiso de atención y servicio que continua después de la venta, teniendo una comunicación constante con ellos para ver si sus necesidades han sido cumplidas o no.

En la comunidad donde opera, así como con los clientes, proveedores y empleados, se busca una asociación a largo plazo para beneficio mutuo, basada en hacer siempre lo correcto, con respeto, honestidad y apego a la justicia. Para MIDASSA SA el negocio se basa en que todos los integrantes del mismo, obtengan beneficios y ganancias, no unas partes si y otras no.

- **Logo**

Figura #2.12 Logo de la Empresa



Como ya se mencionó antes, una de las fortalezas mas importantes que tiene esta empresa es la confianza que tiene frente a sus clientes. Pero esto debe ir acompañado de un seguimiento por parte de la empresa para proporcionar el servicio adecuado. La estrategia de servicio de MIDASSA S.A. se refiere a ampliar el servicio post venta, el cual constaría de una llamada a los clientes periódicamente, para así demostrarles la preocupación de la compañía frente a el trabajo realizado y para verificar la satisfacción de los clientes frente al servicio entregado.

Este seguimiento para muchas empresas no es importante, pero no es así, es una parte fundamental de brindar una buena atención y servicio post venta. Si los clientes quedan satisfechos con el servicio y además la empresa les proporciona un plus de seguimiento, lo mas probable es que este cliente se transforme en un cliente fiel.

La mayoría de los clientes son de las aseguradoras, pero la empresa al poseer un seguimiento a éstas, lo más probable es que los clientes que ocuparon el servicio a través de la aseguradora y tengan en el futuro algún problema con su vehículo y que no requiera ser atendido vía aseguradora (siniestros menores, cambio de aceite por ejemplo) se hagan clientes directos de MIDASSA S.A.

Esta empresa no realiza promociones, solo efectúa descuentos por pago en efectivo del servicio el cual puede llegar a un 20% en los repuestos utilizados, no así en mano de obra. Cabe señalar que esta empresa da facilidades de pago de 30, 60 y 90 días.

3 Estrategia de Crecimiento Intensivo

Para establecer la estrategia de crecimiento, se utilizó la matriz ANSOF, la cual permite mediante las combinaciones de información de mercados y de productos tanto nuevos como actuales definir una estrategia. Como muestra la figura # 2.13 todas las líneas de negocio de MIDASSA se caracterizan por tener “productos y/o servicios actuales”, dichos productos y/o servicios se comercializan en “mercados actuales”.

Por tal motivo, MIDASSA deberá aplicar estrategias de Desarrollo de Mercado, con la finalidad de aumentar y defender su participación de mercado. La empresa debe aplicar este tipo de estrategias debido a que sus ventas sobrepasan los \$80.000 y necesita explorar nuevos mercados.

Figura # 2.13 Matriz Ansof

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
Penetración De Mercado	Desarrollo de productos	
Desarrollo De Mercado MIDASSA	Diversificación	

Mercado actual

Nuevos mercados

Elaborado por: Las autoras

4 Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG clasifica las unidades de negocio de acuerdo a su participación de mercado con respecto a sus competidores y la tasa de crecimiento de mercado.

De acuerdo a la figura #2.14 los servicios de MIDASSA se encuentran en “Vaca”, porque es la que proporciona la liquidez necesaria para inyectarle recursos a toda la empresa. Además se desenvuelve en un mercado estable donde la empresa tiene una participación considerable.

Figura #2.14 Matriz BCG



5 Servicio Principal

MIDASSA S.A. brinda como servicios principales: latonería, mecánica en general y pintura. Estos servicios son los productos estrellas de la empresa, siendo los que generan mayores ventas para la compañía.

6 Servicios Complementarios y Suplementarios

Para la empresa los servicios complementarios son: alineación, balanceo, lavado, engrasado y cambios de aceite. El servicio suplementario es la venta de repuestos y el servicio Express.

4 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

A fin de realizar el diagnóstico interno de la organización, se utilizó dos herramientas que permiten evaluar las estrategias: CRM Gap Analyzer que ayudará a medir la madurez del negocio y la Matriz HBS (Harvard Business School), que permite determinar como se encuentra segmentado el cliente interno.

1 Análisis del cliente interno

Hoy en día es muy importante que las organizaciones conozcan la realidad de cada una de las personas que son parte del logro de los objetivos, saber como se sienten, que les hace falta, etc. Para ello la empresa necesita identificar el grado de satisfacción y nivel de retención de los empleados de la compañía.

Es por esta razón que se realizó una encuesta de clima laboral, desarrolla por el Dr. David Maister, cuyo cuestionario se presenta en Anexos, la misma que está diseñada en cuatro secciones:

- Un cuerpo principal con 41 preguntas relacionadas con el clima laboral, a responder en base a una escala de 5 niveles, conocida como escala de Likert: 1=Completamente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Levemente de Acuerdo; 4=De acuerdo; 5=Completamente de acuerdo.
- Una pregunta con múltiples opciones de respuesta referidas a las principales razones por las cuales los empleados trabajan en la empresa.

- Una serie de preguntas tendientes a establecer las características demográficas de los empleados: edad, sexo, antigüedad en la empresa, personal a cargo, y nivel de estudios.
- Finalmente, se presentó una última sección de sugerencias en la cual cada uno de los empleados podía desarrollar libremente los comentarios que considerara apropiados.

A cada pregunta se le asignó un indicador en función a su relación con los siguientes temas: actitud; ambiente; cartera de empleados; coaching; comunicación; confianza; contribución; estímulos; capacitación; liderazgo; motivaciones M1, M2 y M3; satisfacción general y trabajo en equipo.

La tabla siguiente muestra un resumen con el promedio de las respuestas agrupando todas aquellas que estuvieran referidas a un mismo tema. Es importante destacar que está ordenado por orden de prioridades decreciente; es decir, en los primeros temas se ha constatado un nivel de percepción de los empleados que influye negativamente en la cadena de servicios y beneficios.

**Tabla # 2.6 Resumen de los Resultados de Encuesta
Cliente Interno**

Indicador	Promedio Respuestas	Desviación Estándar	
Remuneración M1	1,75	1,41	alta
Capacitación	2,40	0,55	baja
Motivación M1 M2	2,80	1,00	baja
Satisfacción	3,00	0,82	baja
Porqué trabaja en la empresa	3,00	3,00	alta
Contribución	3,10	1,09	baja
Ambiente	3,45	1,32	alta

Liderazgo	3,50	1,18	media
Motivación M2 M3	3,62	1,00	baja
Estímulos	3,63	1,56	alta
Actitud	3,65	1,07	media
Comunicación	4,00	1,67	alta
Confianza	4,00	1,16	media
Trabajo en equipo	4,00	1,17	media

Elaborado por: Las autoras

Adicionalmente se calculó para cada grupo de respuestas la desviación estándar, para conocer con mayor precisión si la percepción de las respuestas es generalizada o sólo enfocada en ciertos individuos, ya sea que se muestren altamente insatisfechos o con un compromiso fuera de lo común.

Los resultados obtenidos luego de la encuesta fueron los siguientes:

- Los empleados no perciben que se les esté brindando oportunidades de capacitación para mejorar su desempeño y que se fomente el desarrollo de nuevas habilidades.
- La política de desarrollo de personal no es considerada de la mejor manera. No se percibe que la gente más capaz sea la que ocupe las vacantes que se van originando.
- En cuanto al tema de las remuneraciones las respuestas obtenidas no fueron satisfactorias. Como atenuante se puede mencionar que en la empresa circulaba, antes de la encuesta, un rumor de aumento generalizado de salarios. El mismo sólo se concretó para casos puntuales. Ante este tipo de rumor la expectativa pudo haber sido mayor y la sentimiento por no haberse concretado también. Es

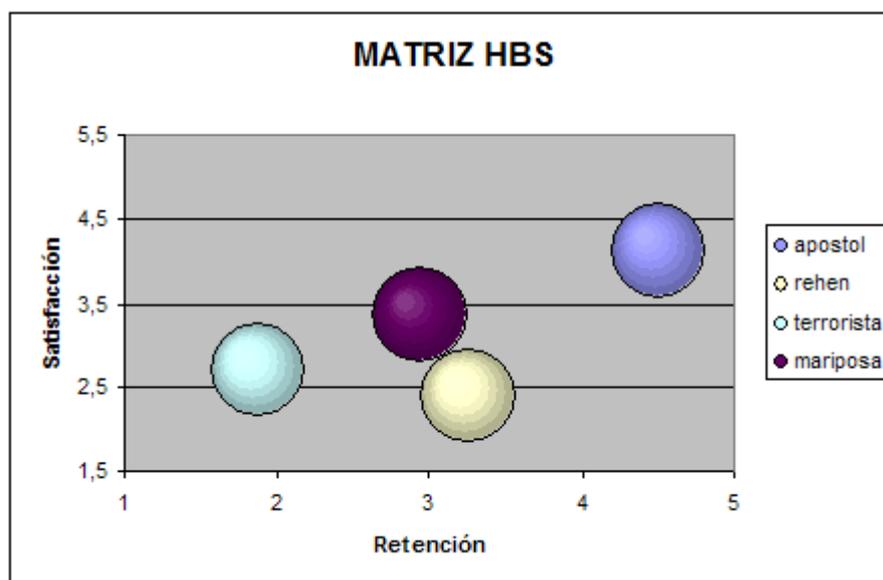
probable que los entrevistados hayan castigado más duramente la respuesta por este motivo.

- La crítica recibida con respecto al salario monetario (M1) ha sido compensada en una buena manera con la satisfacción media obtenida en el salario emocional. Los valores de M2 y M3 han sido altos. Esto se puede apreciar en las buenas percepciones del personal con respecto a temas como: la asociación en el criterio de éxito de la empresa, el sentirse identificado, el orgullo por el buen servicio que brindan a sus clientes, la buena presencia e imagen de MIDASSA en la comunidad. Esto mejora la ecuación de valor por esfuerzo de los empleados.
- Uno de los requerimientos surgidos a partir de la encuesta es la necesidad por parte de los empleados de contar con una evaluación de desempeño. Este pedido seguramente está relacionado con el hecho de obtener una mayor equidad en los beneficios, pregunta que también obtuvo baja puntuación. El personal de MIDASSA está pidiendo que se valore la tarea individual de cada empleado y que los que realicen mayor contribución obtengan más retribución.
- El nivel de satisfacción es medio, esto significa que la empresa debe trabajar por mejorar las condiciones de los empleados.
- Los empleados perciben que no existe reconocimiento suficiente por sus trabajos. Este es uno de los puntos clave a mejorar ya que el reconocimiento es una de las fuentes más importantes de satisfacción de los empleados y sirve como herramienta para mejorar aún más el salario emocional.

- Se debe prestar especial atención en el tema del liderazgo por parte de los niveles gerenciales. En cuanto a este punto los resultados obtenidos distan de ser óptimos y seguramente es uno de los factores por los cuales el ambiente de trabajo no está en valores más altos.

Tomando en consideración la Matriz Harvard Business School, se pudo segmentar a los empleados de acuerdo a su grado de satisfacción y nivel de retención; dando lugar a 5 tipos de categorías: terroristas, mariposa, rehén y apóstol.

Figura # 2.15 Matriz Harvard Business School



Elaborado por: Las autoras

- **Mariposa:** El 60% de los empleados se encuentran en esta categoría. Son personas que en el momento actual se sienten satisfechos con la compañía, pero que en el momento que le hagan una oferta mejor se irán a otra empresa. Suelen ser perfiles con buena formación, con alto nivel de exigencia, etc.

- **Terroristas:** El 20% de los clientes internos pertenecen a esta categoría, son un tipo de personas que tienen un nivel muy bajo de satisfacción y no se sienten nada vinculados con la compañía. Son personas confiadas en poder conseguir otro trabajo similar o mejor, y

que tienen actitudes claramente nocivas para la empresa y su entorno.

- **Rehenes:** El 10% corresponde a este tipo, se trata de personas con un nivel bajo de satisfacción, pero que por algún motivo se sienten atados a la compañía. Suelen ser personas con dificultad para encontrar un nuevo puesto de trabajo similar por razones de formación, edad, etc. o bien con perfiles poco amigos de los cambios.

- **Apóstoles:** Son aquellas personas que están altamente satisfechas y vinculadas con la compañía y además lo hacen saber, únicamente el 10% pertenece a este tipo.

Se sugiere a la empresa aplicar los correctivos necesarios para que todo el personal se sienta satisfecho, no desperdiciar valiosos profesionales que le dan valor agregado a la compañía.

2 Estrategia de Negocio

Las organizaciones exitosas son aquellas que reconocen en el cliente su razón de ser, por lo tanto sienten la necesidad de conocerlo profundamente para satisfacer con oportunidad sus necesidades y expectativas, y poder desarrollar en su personal los conocimientos y actitudes adecuadas para brindarle la atención que se merece. Es por ello que MIDASSA S.A. necesita enfocar sus estrategias hacia la Administración de Relaciones con Clientes.

Administración de Relaciones con Clientes o (Customer Relationship Management) CRM, por sus siglas en inglés, parte precisamente de hacer

un esfuerzo por establecer un diálogo con los clientes, con el fin de entender y anticipar sus cambiantes necesidades individuales. Es una estrategia de negocio cuyo objetivo es seleccionar, atraer, retener y desarrollar a los clientes más rentables para la empresa, con el propósito de maximizar su valor a largo plazo.

Fundamentalmente, MIDASSA S.A. no tiene implementada algunas funciones básicas como:

- **Integración de una visión de 360° del cliente:** consolidar su información relevante y tenerla disponible en cada rincón de la empresa, independientemente de los puntos o medios de contacto con el cliente, tales como websites, correo electrónico, telemarketing, teléfono, fax y contacto personal.
- **Segmentación estratégica de los clientes:** comprende la identificación, perfil, evaluación y selección de segmentos rentables.
- **Formulación, personalización y diferenciación de la propuesta de valor:** incluye las experiencias de beneficio, la naturaleza de las relaciones, los productos, los servicios y los precios, así como otros costos incurridos, para cada segmento elegido.

Utilizando la herramienta Gap Analyzer se pudo conocer el nivel en que se encuentran las estrategias, operaciones y actitud mental de la organización enfocada hacia los clientes:

Estrategias (Nivel Básico)

La dirección estratégica sobre cómo CRM impulsa el valor para los clientes es el primer paso en construir los cimientos de una organización centrada en clientes.

Brechas

- **Estrategias centradas en clientes.** Las estrategias exitosas de CRM son los motores que impulsan los procesos de negocios a través de las funciones de comercialización, ventas y servicio al cliente. De acuerdo como se maneje el negocio, en cada etapa se debe agregar continuamente valor a las relaciones con los clientes, basándose sobre todas las comunicaciones entabladas desde el inicio.

- **E-business.** La empresa necesita utilizar tecnologías de información y comunicación que puedan ayudarle a desarrollar formas nuevas e innovadoras de agregar valor a cada experiencia con los clientes y fortalecer las relaciones a largo plazo.

- **Identificación de las expectativas de los clientes.** MIDASSA requiere cubrir la brecha entre las necesidades reales de los clientes y sus percepciones internas, permitiendo a sus clientes participar en la planificación de nuevos productos y servicios.

Fortalezas

- **Rentabilidad de clientes.** La empresa reconoce la importancia de la información sobre rentabilidad de clientes. Está en

posición de influir más en estrategias de segmentación de clientes y comercialización.

- **Servicio al cliente homogéneo.** Los mejores clientes merecen el mejor servicio, por lo que la estrategia actual está trabajando bien en base a esto. MIDASSA SA. debe revisar estrecha y minuciosamente los mecanismos que tiene implementados para llevarlos a un nivel completamente nuevo.

Operaciones (Nivel Intermedio)

La organización ha efectuado progresos implementando procesos y sistemas para apoyar una organización centrada en clientes. Sin embargo, debe mejorar las brechas y verificar que los procesos de alta prioridad sean efectuados eficazmente. De acuerdo a las operaciones la empresa se encuentra en un nivel intermedio.

Brechas

- **Integración.** La compañía debe integrar a su personal de ventas, operaciones y administrativo de manera que mejore la productividad y aumentando el nivel de eficacia de las ventas.

- **Productividad de ventas.** La empresa puede alcanzar nuevos niveles de eficiencia de ventas usando herramientas para apoyar la administración de contactos, procesos de cotización/propuesta, formación de equipos de venta, asignación de recursos y transferencia de Mejores Prácticas de Ventas. El proceso de ventas está cambiando de estar dominado por las "actitudes

heroicas" de la gente de ventas a ventas como "líderes de equipo" compitiendo por, y conservando a sus mejores clientes estratégicos.

- **Servicio al cliente las 24 horas.** La futura competitividad depende de estar allí cuando el cliente lo necesita. Las expectativas de servicio a clientes y apoyo continúan aumentando dramáticamente a medida que las tecnologías de los centros de llamadas telefónicas e Internet hacen posible que las compañías amplíen el acceso de clientes.

- **Alcanzar objetivos de alto valor.** Una mirada a las inversiones para retener a sus clientes de alto valor puede producir mayor contribución a las ganancias que inversiones equivalentes para atraer a nuevos clientes. Obtener clientes nuevos o de bajo valor a menudo requiere hasta diez veces el esfuerzo (y el costo) que el retener un cliente existente de alto valor.

Fortalezas

- **Acceso a datos.** Debido a que actualmente MIDASSA tiene acceso completo a datos de transacciones de clientes, debe mejorar continuamente las capacidades de servicio a sus clientes.

- **Historial de clientes.** El registro de los contactos de los clientes proporciona valiosas percepciones y perspectivas acerca de las oportunidades de mejoramiento de productos y servicios.

- **Canales de comunicación.** Los clientes buscan servicios consistentes de alta calidad sin considerar los canales de comunicación. La compañía debe asegurarse que todos los canales mantengan altos niveles de servicio.

Actitud Mental (Nivel Básico)

MIDASSA S.A. se encuentra en las primeras etapas de tratar con asuntos culturales y de organización que son barreras para un CRM exitoso. Una evaluación a fondo de estos asuntos puede ayudarle a identificar y priorizar acciones para apoyar una cultura centrada en clientes.

Brechas

- **Visión a nivel de toda la Compañía.** Organizaciones centradas en clientes se concentran en desarrollar planes para satisfacer a clientes. La alta dirección debe crear una cultura centrada en clientes que refuerce los planes y acciones necesarios para exceder o superar las expectativas de los clientes.
- **Medición de la Satisfacción de los clientes.** La compañía debe constantemente conocer como se sienten satisfechos sus clientes y aplicar los correctivos necesarios que permitan mantener relaciones estables.
- **Reconocimiento a empleados.** MIDASSA S.A. debe implementar sistemas de recompensas y buscar maneras de motivar

a sus empleados para que ellos se enrolen en las estrategias del negocio y lograr su lealtad.

- **Medición de retención de clientes.** Estudios de mercado muestran que es más costoso adquirir nuevos clientes que dar servicio a clientes existentes. La organización debe implementar medidas de retención de clientes que pueden proporcionar percepciones para ayudar a mantener fuertes y rentables relaciones con los clientes.

En conclusión, en este capítulo se pudo observar como se encuentran satisfechos los clientes internos y externos, que factores influyen en la satisfacción, en que parte del proceso productivo existen falencias y como se encuentran estructurada la Cadena de Valor de la empresa.

CAPÍTULO III

LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS

1 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS EMPRESARIALES (BPM)

La decisión de mejorar los procesos de negocio como un camino para lograr mayor desempeño en los resultados de las compañías no es un tema nuevo. Desde principios de siglo se han venido abordando los procesos con diferentes metodologías con el fin de elevar los resultados financieros de las firmas. Sin embargo con el paso del tiempo estas iniciativas han abordado el problema de mejoramiento desde ópticas que no integran las variables que influyen directamente en los resultados de la actividad organizacional.

Hoy en día muchas empresas aún continúan con los lineamientos propuestos por Adam Smith con su libro “Riqueza de las Naciones” en 1776. Una de las primeras filosofías que empezó a cuestionar la tradicional organización funcional propuesta por Frederick Taylor en la industria y Alfred Sloan en la administración, fue el Justo a Tiempo, que como filosofía de mejora continua no fue entendida. Proponía su enfoque mejorar drásticamente el desperdicio en los procesos por medio de reducciones del

tiempo de ciclo, defectos, inventarios, etc. El Justo a tiempo se define como la búsqueda de la excelencia, mediante la continua eliminación de todo lo que no le agrega valor al producto. El concepto relacionado con procesos fue la tecnología de grupos, en donde recomendaba que en lugar de tener equipos agrupados por áreas de especialidad, las empresas deberían organizarse en procesos completos.

La siguiente vez que se habló de procesos viene con la Calidad Total, en donde Ishikawa replantea el viejo concepto de “Control Total de la Calidad” por el concepto de procesos “Control de la Calidad Total” a lo largo y ancho de la empresa. Según Ishikawa no se trataba de inspeccionar totalmente los productos al final de la línea, sino un control en los procesos. Las técnicas como el “Control Estadístico de los Procesos”, dieron otro impulso a la importancia de los procesos, el control de la variación, el concepto de causalidad y el resto de teorías sobre procesos que recomendaron Edward Deming y Joseph Jurán en la década del 70. Deming indicó que las empresas debían “escuchar la voz de los procesos”, algo que se logra con el estadístico conocido como la desviación estándar, que hoy se retoma bajo el concepto de “Seis Sigma”.

Como respuesta a la Calidad Total japonesa, Hammer y Champy ofrecieron la famosa Reingeniería, que no era otra cosa que hacer de los procesos el centro de acción de la gerencia. La definición de reingeniería dice que es el repensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos organizacionales para lograr mejoras dramáticas en los aspectos críticos.

En la actualidad asistimos a un escenario de gestión en el cual los procesos requieren de ser gestionados independientemente de un dominio específico de un sistema. Ellos, constituyen el foco y la unidad primaria de iniciativas de automatización e integración de información, necesarios para

responder ágilmente a los cambios exigidos por la dinámica del mercado. La gestión de procesos de negocio en estas condiciones ha dado origen a una nueva etapa en la gestión de procesos denominada Business Process Management (BPM).

La administración de procesos de negocios o Business Process Management (BPM por sus siglas en inglés) es una disciplina que se centra en generar grandes incrementos de productividad y ventajas competitivas a través de la transformación de las empresas en organizaciones coordinadas.

En su orientación integradora de todos los aspectos que mueven un negocio, reúne iniciativas dispersas enfocándolas en una misma dirección.

La búsqueda de competitividad presiona a las compañías a flexibilizarse, con un alto potencial de innovación y capacidades de adaptación que permitan la supervivencia en el mediano plazo. Existen muchas actividades que no aportan valor al negocio como controles administrativos ineficientes y procedimientos obsoletos que conjuntamente con la falta de coordinación entre personas y tareas, hacen imposible el cumplimiento de las metas a los clientes internos o externos, limitando seriamente la capacidad de compromiso.

La finalidad de un BPM es descomponer la actividad global de una empresa u organización en un conjunto de '**Procesos**', entidades de funcionamiento relativamente independiente, aunque conectadas con las demás, que pueden ser analizadas con detalle y cuyas acciones repetitivas puedan ser automatizadas, tanto en lo concerniente a los sistemas como a las personas que intervienen, para optimizar tiempos, oportunidades y costes, sin perder la capacidad de adaptación constante, rápida a los cambios y conservando la coexistencia de métodos seguros con la necesaria flexibilidad para facilitar la intervención activa y fundamental de las personas en los procesos.

Como consecuencia de la necesidad de ser eficientes en una economía globalizada, se está produciendo en el mundo un cambio de paradigma en la gestión de empresas e instituciones. La rígida y poco dinámica organización burocrática funcional con áreas funcionales y de manejo por comando y control, donde los niveles superiores planifican, dirigen, coordinan y controlan y los inferiores ejecutan es reemplazada por la organización en red. Esta es descentralizada, con menos niveles jerárquicos, otorga poder de decisión a los niveles operativos, está orientada a los clientes, es generadora de conocimiento y es manejada por proceso.

La última característica es una de las más distintivas, porque obliga a visualizar la organización como un conjunto de cadenas de actividades interrelacionadas que existen para cumplir con su fin: generar productos o servicios para clientes internos o externos. Estas cadenas, que son los procesos del negocio, cortan horizontalmente las áreas funcionales tradicionales y exigen un diseño que asegure un funcionamiento coordinado y eficiente del conjunto de actividades que las componen. Así, por ejemplo, la generación eficiente del producto hipotecario de un banco requiere que el ejecutivo comercial, los evaluadores del crédito, los tasadores, abogados y operadores que generan el crédito, actúen como un equipo bien compenetrado.

Los procesos, apoyados por Tecnología de la Información (IT) hardware, software y redes de comunicación, hacen fluir los documentos, facilitan la coordinación, y apoyan la realización de actividades. Es decir, son los que materializan la organización en red. Los procesos existen en las empresas, pero su funcionamiento ha sido el fruto de la historia y la experiencia. Dada la naturaleza funcional de las organizaciones, ha habido cambios y mejoras puntuales en ellos, pero rara vez sistémicas y orientadas al cumplimiento de los objetivos globales de los mismos, lo que hace que en general sean

extremadamente ineficientes. Esto ha conducido a la necesidad de enfrentar su rediseño.

Figura #3.1 Dimensiones del proceso en BPM



s explícitos y diseñados de coordinación por ejemplo, manejo por stock mínimo o just in time para cumplir objetivos declarados, como satisfacer la demanda a mínimo costo. Otra consecuencia del manejo por proceso es que la coordinación entre las diferentes áreas funcionales que son parte de un proceso, además de ser explícita, se descentraliza y es parte de la operatoria del proceso o de la interacción entre las personas que lo

ejecutan. Esto elimina funciones que tienen que ver con coordinación por jerarquía dentro de la estructura organizacional.

2 LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

Robert Freeman (1984), autor de la Teoría de los Stakeholders, concibe a la empresa como “un conjunto de contratos multilaterales” con sus grupos de interés. Cada uno de estos grupos de interés o stakeholders tiene un valor intrínseco y juega un papel esencial en el funcionamiento y posicionamiento de la empresa.

“Los StakeHolders son aquellos grupos de interés que pueden, directa o indirectamente, positiva o negativamente, afectar o ser afectados por los objetivos y decisiones de la empresa.”

Es por ello que es necesario llevar una relación más estrecha con los stakeholders claves que le permita a la empresa el conocimiento de sus legítimos intereses y demandas con el fin de que actúe en las áreas que realmente crean valor para todos sus grupos de interés.

La existencia de una organización se deriva a partir de las relaciones, transacciones y contratos, explícitos o implícitos, que lleva a cabo con cada uno de sus stakeholders. De allí que ellos sientan el derecho a exigirle a la empresa un mayor compromiso en su comportamiento y responsabilidad ante la sociedad, como principal fuente generadora de crecimiento económico.

Enfocarse en las expectativas de los stakeholders es la ruta a nuevos mercados, a la innovación, a la reducción del riesgo y a la libertad de acción de la empresa.

Los Stakeholders pueden ser:

Stakeholders Primarios: Son aquellos grupos con derechos directos y legalmente establecidos en la empresa.

Stakeholders Secundarios: Son aquellos grupos cuyos derechos sobre la empresa se basan en las obligaciones éticas no legales.

La empresa como actor principal del crecimiento económico de la sociedad necesita reconocer los elementos determinantes de su entorno de manera que pueda operar eficazmente en éste y que contribuya al mejoramiento de las condiciones que incide en los negocios y en la sociedad en general.

Una estrecha relación con los stakeholders y la satisfacción de sus expectativas es un elemento crítico en el desarrollo de la estrategia de la empresa porque de ello depende la evaluación social, la respuesta de mercado y las perspectivas de la empresa. Cuanto más conocidas y previsibles sean esas expectativas, mayores posibilidades tiene la empresa de establecer metas, mejorar sus comportamientos y alinear sus intereses con los de los stakeholders para lograr los niveles deseables de éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Integrar las expectativas de los stakeholders con los objetivos de la organización constituye la columna vertebral de la estrategia y la dirección de la empresa.

Frente a un contexto competitivo y a una creciente presión de los nuevos actores sociales que impactan los objetivos de las empresas, se requiere la incorporación de modelos de negocios más sensibles a los requerimientos de esta nueva realidad.

Surge entonces, un modelo que establece un compromiso de crear valor para todos los grupos de interés de la empresa, escuchando sus legítimos intereses, necesidades y demandas a través de un diálogo estratégico, fluido y permanente.

Figura #3.2 Creación de Valor de los Stakeholders



Fuente: Universidad de Navarra IESE

3 LOS HABILITADORES DE PROCESOS

Para que las empresas puedan responder a los retos de competitividad que les exige el entorno, con tiempos de respuesta más rápidos, menores costes de producción y estructuras organizacionales más flexibles, necesitan de dos elementos esenciales que les permitan adaptarse a los cambios exigidos por un enfoque en procesos de negocio. Estos elementos son: las tecnologías de información y el recurso humano.

Las empresas se han dado cuenta que aunque hayan realizado grandes inversiones en tecnologías, no siempre se alcanza la agilidad y flexibilidad que se requiere hoy en día; es por ello que con el avance de la tecnología, el desarrollo y uso de sistemas Workflow, las compañías han evolucionado desde simplemente automatizar el enlace de actividades entre personas hasta coordinar los procesos de negocios utilizando todos los recursos disponibles.

El uso de las tecnologías para habilitar los flujos de información entre procesos de negocios se ha considerado una fuente de reducción de costos, de tiempos y de creación de valor para el consumidor. Las tecnologías de información pueden crear nuevas estructuras de coordinación de actividades entre socios comerciales orientadas a la generación de eficiencias, siendo uno de los requisitos para ello la sincronización de sus procesos y de sus capacidades tecnológicas.

Las tecnologías de información juega los papeles de:

- Integradora de información
- Simplificadora de procesos
- Automatizadora de actividades
- Controladora de actividades
- Soporta la Gestión de los procesos

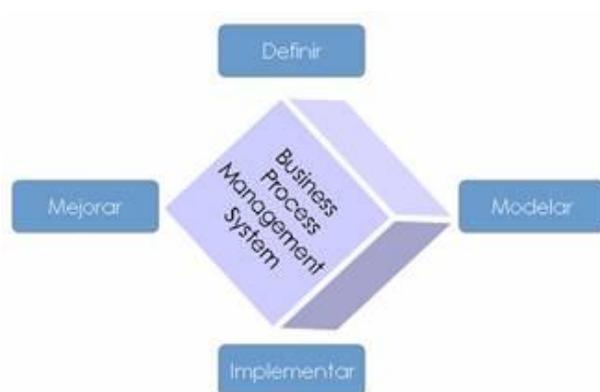
Las tecnologías de información comprendida como herramienta de ayuda a las actividades del proceso, se utilizan para:

- Desarrollo de interfaces entre sistemas
- Incorporación de nuevas funcionalidades
- Creación de nuevas plataformas de información (desarrollos)

La tecnología que posibilita la implantación y adopción de BPM constituye una categoría nueva de sistemas de información denominada

Business Process Management System (BPMS). Inicialmente y de manera general un BPMS puede ser definido como un conjunto de utilidades de software para definir, implementar y mejorar procesos de negocio que cumplen con un grupo de características técnicas necesarias para aplicar el concepto de BPM.

Figura #3.4 Business Process Management Systems (BPMS)



Fuente: SAGAIM.com

Estos sistemas permiten manejar el ciclo de vida del proceso a través de características funcionales y no funcionales que posibilitan definir, modelar, implementar y mejorar el proceso durante su operación. Un sistema BPMS esta en capacidad de realizar las siguientes operaciones:

- Provee entornos de desarrollo de aplicaciones para colaboración entre procesos de negocio.

- Generación, actualización y publicación de documentación de procesos.
- Simulación de procesos de negocio para evaluar su comportamiento en situaciones de carga exigidas en determinados momentos del proceso.
- Integración de información proveniente de otros sistemas de negocio.
- Análisis de procesos y comportamiento de la operación.

Estas características constituyen la base sobre la cual se desarrolla el modelamiento, simulación e implementación de procesos en una compañía. La flexibilidad y agilidad en el diseño de procesos, se basan en la abstracción de la realidad que plasma el arquitecto de negocio y las posibilidades del sistema para representar esta realidad de manera gráfica.

Otro habilitador de procesos es el **recurso humano**, los trabajadores ejecutan los procesos mientras que la administración trabaja para que los procesos se encuentren bien diseñados, coordinados y cuenten con los recursos necesarios para su ejecución. Sin el recurso humano los procesos no se pueden llevar a cabo, debido a que el personal es el encargado de ejecutarlos; para ello la empresa debe capacitarlos y proveerles la información necesaria acerca del enfoque de procesos.

4 LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS COMO FUENTE DE MEJORA

MIDASSA es una compañía que se ha visto en la necesidad de adaptarse a los cambios. Son muchos los factores que afectan a una

compañía como: la variabilidad de las necesidades de los clientes, la tecnología, la globalización, entre otras. Los cambios exigen una gran flexibilidad y rapidez en el proceso de adaptación.

En la búsqueda de la diferenciación con los competidores directos de MIDASSA aparece como protagonista el concepto de Calidad, que escucha la necesidad del cliente y por consiguiente, el producto que se le entrega al cliente está de acuerdo con las expectativas y satisfacción máxima que él espera. La calidad no sólo se entrega en el producto final sino que también, es la manera de gestionar todas las actividades durante y después de la entrega. La idea central es focalizarse en buscar la máxima satisfacción del cliente con el menor costo posible.

La Administración de Procesos de Negocio plantea una forma diferente de ver a las organizaciones a través de procesos que cruzan las barreras organizacionales tradicionales (la perspectiva de negocio), sin embargo, es claro que BPM por sí mismo no mejora los procesos. Es por esto que si a una metodología orientada hacia la calidad en los procesos, como Lean Six Sigma, le sumamos los elementos tecnológicos (la perspectiva tecnológica) que trae BPM tales como la organización de servicios, el manejo de reglas de negocio, etc., tenemos al frente los elementos para una empresa del siglo XXI.

Uno de los más poderosos medios de mejorar los resultados de las empresas es la combinación de administración de procesos empresariales (BPM) con estrategias de Seis Sigma y Lean. BPM hace énfasis en las estrategias de mejora de procesos y automatización para conducir el rendimiento, mientras Six Sigma utiliza el análisis estadístico para impulsar mejoras en la calidad. Lean el énfasis está en la eliminación de residuos para impulsar la mejora del proceso. Estas estrategias no son mutuamente excluyentes, sin embargo, algunos conocimientos técnicos y las empresas han descubierto que la combinación de BPM con Seis Sigma y Lean pueden crear resultados deseables.

De acuerdo a la consultora Gartner de España, el 95% de las compañías que estaban desplegando soluciones de BPM han tenido éxito en el 90% de sus proyectos. Al mismo tiempo, 78% de estos proyectos arrojaron una tasa de retorno interno mayor al 15%, con algunos alcanzando retornos de hasta 100% o 360%.

La Administración de Procesos de Negocio incluye un conjunto de herramientas para documentar, medir, monitorear y controlar los procesos. Se establece la rendición de cuentas en curso para la gestión de toda la organización funcional de los procesos para satisfacer al cliente. Se debe utilizar BPM para identificar las áreas en las que las necesidades de las empresas requieran nuevas mejoras.

La agilidad de una organización se demuestra en dos escenarios. El primero, el que más frecuentemente se ve, es el rápido movimiento que las organizaciones hacen para crear productos o servicios nuevos como respuesta a las oportunidades emergentes en el mercado. El segundo escenario se observa en la relativamente lenta pero continua respuesta a los cambios en el ambiente de la organización que permite optimizarla conforme las condiciones cambian. Este segundo caso es el día a día de empresas, que hacen uso de las bondades tecnológicas que provee BPM para incluso procurar mejoras más allá de la simple productividad, en el mejor espíritu del kaizen japonés y de la mano de enfoques de mejoramiento continuo de la calidad como Lean Six Sigma.

Six Sigma es una metodología para la mejora de procesos, es una filosofía de negocios que se enfoca en la obtención de productos virtualmente libres de defectos. En este caso, esta metodología puede ser implementada para el proceso de ventas, donde la calidad de la venta esta asociada en poder realizar un proceso limpio, sin errores y velando que todo

lo que sea ingresado como venta finalice sin problemas hasta la entrega del producto o servicio al cliente.

Se ha visto en la compañía, que la tendencia es considerar como mejora la solución más fácil de un problema, descuidando el origen del mismo y preocupándose solamente en apagar incendios. Six Sigma tiene como virtud la obtención y análisis de los datos, realizando mediciones y análisis estadísticos avanzados hasta llegar a la verdadera causa del problema.

El planeamiento estratégico de una compañía debe estar alineado con los procesos de negocios. Es común ver a compañías que están organizadas en funciones y no en los procesos, por lo que el planeamiento estratégico pierde el enfoque del negocio.

La Administración de Procesos de Negocio (BPM) es soportado por Six Sigma, el modelo **DMAIC** nos muestra la relación que existe entre los procesos y la medición de calidad:

Definición: Aquí se construye el mapa de procesos, que incluye los procesos de negocios y actividades a ejecutar. La pregunta central es: ¿Qué es lo que debe hacer?

Medición: Aquí se necesita recolectar datos y analizar la capacidad de los procesos. Las preguntas claves son: ¿el qué?, ¿cómo?, ¿cuánto medir? y ¿cómo se está desempeñando el proceso actual?

Análisis: Se necesita identificar las fuentes de variaciones. Esto se lo puede realizar con paquetes estadísticos. La pregunta clave es: ¿cuáles son las principales fuentes potenciales de variación? y determinar ¿cuáles de éstas son las más importantes?

Mejoría: Aquí debemos identificar y confirmar las fuentes o causas de variación. Los análisis pueden identificar que existen múltiples procesos con diferentes características. Las preguntas claves son: ¿cómo se confirma la influencia de las fuentes de variación?, ¿qué acciones deben ser implantadas? y ¿cómo garantizar que el proceso mejoró?

Control: Después de lo hecho en la etapa de mejoría se debe determinar un proceso de control. Por ejemplo, se puede tener tableros de control, reglas de decisión, activación de disparadores o agentes tecnológicos que monitoreen los procesos y automaticen las tareas.

Todo lo anterior se debe complementar con el concepto de aprendizaje continuo, lo cual permite reajustar los parámetros o identificar posibles falencias del modelo antes construido.

5 EL CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Business Process Management presta apoyo en todo el ciclo de vida de los procesos de negocio, el cual se compone de las siguientes etapas (ver grafico en anexos):

1) Modelamiento de los Procesos de Negocio:

En esta etapa se crea o modela un proceso de negocio, también es aquí donde se definen mejoras, o cambios a los procesos para optimizarlos. Además se consideró los puntos críticos de la empresa identificados en los grupos focales.

2) Implementación:

En esta etapa se integran los componentes necesarios para implementar el proceso. El principal involucrado en esta etapa son las tecnologías de información, en el caso de MIDASSA se utilizará la

plataforma tecnológica “**PeopleSoft**”, más adelante se explicará su funcionamiento.

3) Ejecución de Procesos:

Esta es la etapa en donde se explota el proceso desarrollado previamente, en esta etapa los principales involucrados son los “Participantes” del proceso. Además aquí es cuando se recolecta la información para control, y seguimiento.

4) Control y Gestión:

Esta es la etapa donde se le da seguimiento a los procesos, y donde se analiza la información de su ejecución, por ejemplo: indicadores de desempeño, cuellos de botella, caminos críticos, carga de trabajo, etc., su principal características es que la información se analiza en tiempo real. En esta etapa los principales involucrados son los “**Supervisores, y la Gerencia**”.

6 LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y SU CICLO

1 Análisis de los Procesos Actuales

Según el análisis realizado a la empresa, se pudo determinar que no cuentan con procesos bien definidos y prácticas consistentes para el desempeño de las actividades del negocio. No hay relación entre las tareas que se asignan a las personas y los recursos disponibles, lo cual produce sobrecarga. La gestión es por manejo de crisis y el éxito de la empresa ante

desempeño inadecuado depende principalmente de los esfuerzos heroicos de las personas.

Figura #3.5 Macro Mapa del Proceso Actual



Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la figura anterior el único proceso definido es para el área operativa. MIDASSA tiene un proceso productivo bastante simple y largo, en la figura siguiente se observa el flujo de trabajo necesario para llevar a cabo los trabajos. Además el flujo de trabajo fue realizado en base al servicio principal que es la enderezada y pintura, los demás servicios siguen el mismo flujo de trabajo omitiendo ciertas actividades innecesarias. A continuación se detalla una breve descripción:

Proceso de Taller

- **Recepción:**

El proceso operativo de la compañía empieza cuando se ingresa el vehículo sea este por un siniestro de alguna compañía de seguro o por un servicio particular. Primero se procede a receptor el vehículo, para luego

realizar el inventario que consiste en describir el estado y accesorios con los cuales ingresa el vehículo al taller. En el inventario se detalla los datos del cliente, del vehículo, como ocurrió el accidente, a que compañía de seguro pertenecen y la denuncia policial para poder realizar el peritaje correspondiente.

- **Fotografiado:**

Las fotografías de daños por colisión sirven como evidencia objetiva que pueden indicar claramente la extensión de los daños sufridos al vehículo.

- **Inspección del daño:**

Se realiza verificando los dobleces o torceduras de la carrocería, la ubicación y dirección de la fuerza de impacto, la severidad y extensión del daño.

- **Preparación de la Proforma:**

Consiste en el llenado de la proforma, anotando detalladamente los trabajos a realizar en el vehículo, junto con la lista de repuestos necesarios para el cambio.

- **Cotización de Repuestos:**

Consiste en realizar cotizaciones de los repuestos con los diferentes concesionarios para anexarlos al presupuesto final.

- **Presupuesto:**

Consiste en calcular el costo de la mano de obra, trabajos de terceros, repuestos y todo trabajo de pintura que sea necesario, así como los días de trabajo estimados para la reparación.

- **Negociación:**

Consiste en presentar el presupuesto al cliente (propietario del vehículo) o al ajustador de la compañía de seguros (responsable de evaluar y aprobar el presupuesto), explicar su contenido de manera que sea fácil su comprensión y llegar a un acuerdo monetario justo en la realización del trabajo.

- **Emisión de Orden de Trabajo:**

Una vez autorizado el presupuesto, se emite la orden de trabajo. Esta orden contiene los trabajos a realizar tanto de enderezada y pintura, como mecánica general y terceros, junto con la lista de repuestos autorizados para cambio. Se realizan tres copias las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

1. Original para el Gerente General, quien registra la cantidad a pagar a los contratistas y lleva un control de las ventas.
2. Primera copia para Repuestos (junto con la orden de compra emitida por la compañía de seguros), ésta área es la encargada de la adquisición de los repuestos, los trabajos de terceros, la orden de preparación de pintura y la revisión del vehículo desarmado, a fin de verificar si es necesario la elaboración de una ampliación de

repuestos y/o mano de obra, a su vez debe realizar el respectivo seguimiento para que se realicen los trabajos adicionales necesarios.

3. Segunda copia para Taller, se unirá con la copia de inventario y estará en un panel al alcance de los empleados.
4. Tercera copia para el Vehículo, la cual servirá para que el contratista conozca cual será el trabajo a realizar.

- **Taller:**

Es responsable de cumplir con las órdenes de trabajo en el tiempo establecido en los diferentes servicios ofrecidos por la empresa.

- **Inspección:**

Consiste en verificar al detalle el cumplimiento de la orden de trabajo tanto en la calidad del proceso como en acabados.

- **Liquidación:**

Una vez listo el vehículo se determina el monto total de la reparación.

- **Facturación:**

Consiste en facturar el trabajo realizado; en caso de que el cliente pertenezca a una Compañía de Seguros se elabora dos facturas, de las cuáles una corresponderá a la prima que deberá pagar el cliente por el siniestro (monto fijo o porcentaje del monto total del trabajo realizado

establecido por la Compañía de Seguros) y la otra por la diferencia a la compañía de seguros.

- **Entrega:**

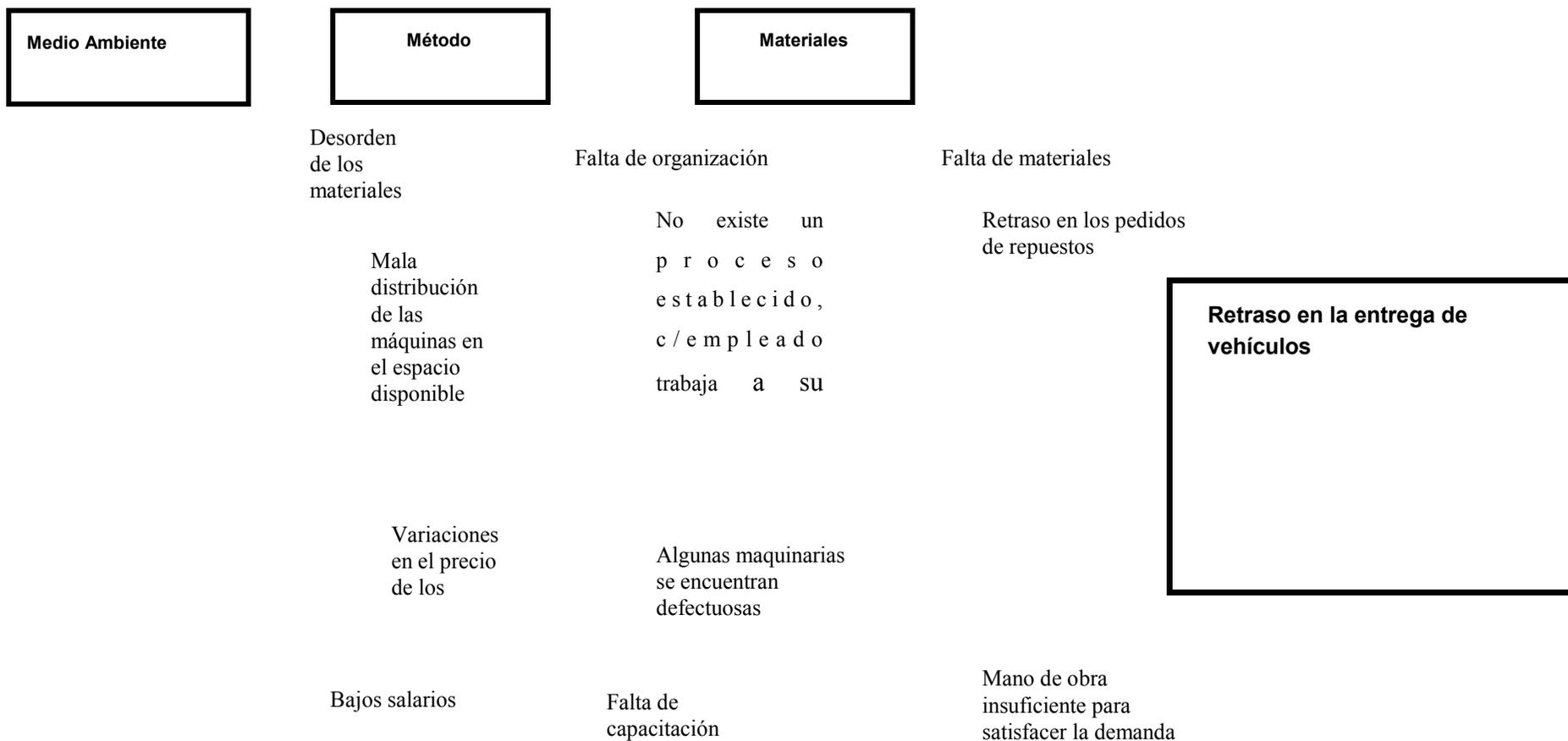
Una vez cancelada la factura y/o firmada la conformidad de la compañía de seguros, se procede a entregar el vehículo al propietario.

Tomando como referencia los resultados obtenidos en el grupo de enfoque, se pudo determinar los motivos por los cuales existen deficiencias en el proceso. Por medio del Diagrama de Ishikawa se puede observar las necesidades de mejora que requiere la empresa y las cuales fueron tomadas en consideración para el diseño de los nuevos procesos de negocios.

Figura # 3.6 Proceso Actual de Taller

Elaborado por: Las autoras

Figura # 3.7 Diagrama de Ishikawa del Proceso de Taller



Moneda

Máquina

Mano de Obra

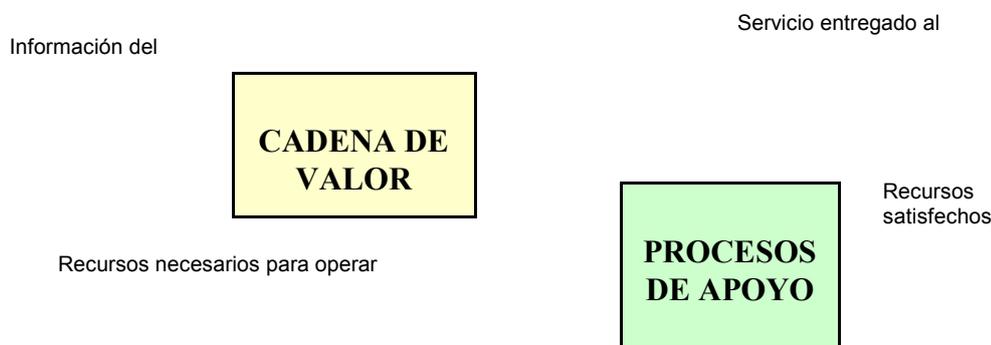
Elaborado por: Las autoras

3.6.2 DISEÑO DE NUEVOS PROCESOS DE NEGOCIOS Y CREACIÓN DE UNA NUEVA PROPUESTA BASADA EN BPM

De acuerdo a la Arquitectura empresa, se diseñaron los nuevos procesos de negocio, en función de la relación entre el plan de negocio y la arquitectura de la empresa a desarrollar. La parte normativa de esta arquitectura, es que de la observación y la experiencia de muchas empresas (particularmente líderes en cuanto a la innovación en gestión), se ha determinado que en una empresa existen procesos de negocios bien definidos y diseñados que ejecutan las actividades de una organización.

- **Macroproceso 1 Cadena de Valor:** Conjunto de procesos que ejecuta la producción de los bienes y/o servicios de la empresa, el cual va desde que se interactúa con el cliente para generar requerimientos hasta que éstos hayan sido favorablemente satisfechos.
- **Macroproceso 2 Procesos de Apoyo:** Conjunto de procesos que sirven de soporte para que los demás procesos puedan ejecutarse.

Figura #3.8 Macroprocesos de la Empresa



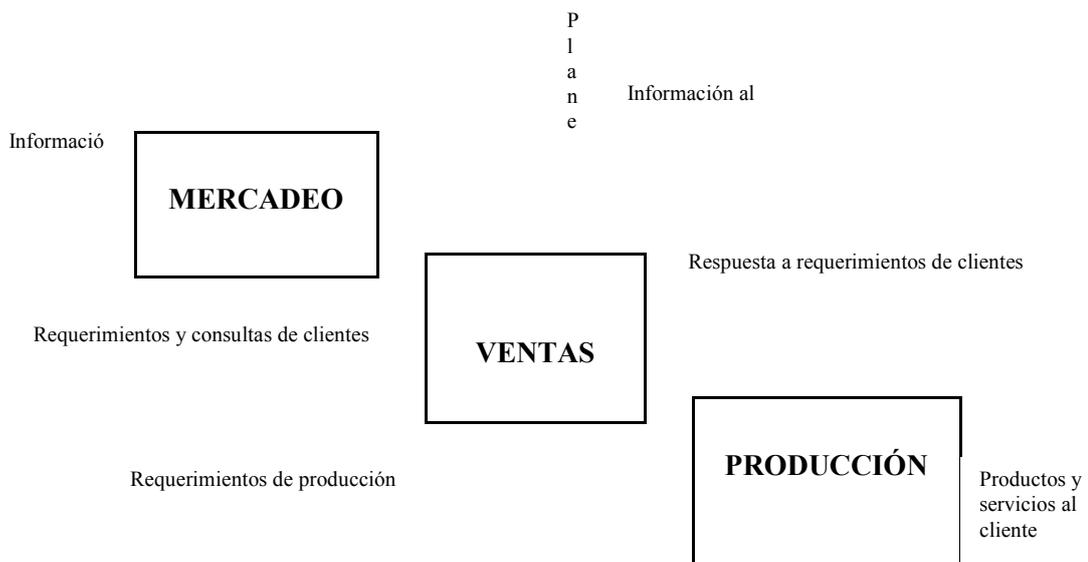
Elaborado por: Las autoras

1 Macroproceso Cadena de Valor

Corresponde a una colección de procesos interrelacionados, representa la cadena de valor de una empresa que produce un bien o servicio para los clientes. Los procesos que lo componen son:

- Mercadeo
- Ventas
- Producción

Figura # 3.9 Macroproceso Cadena de Valor

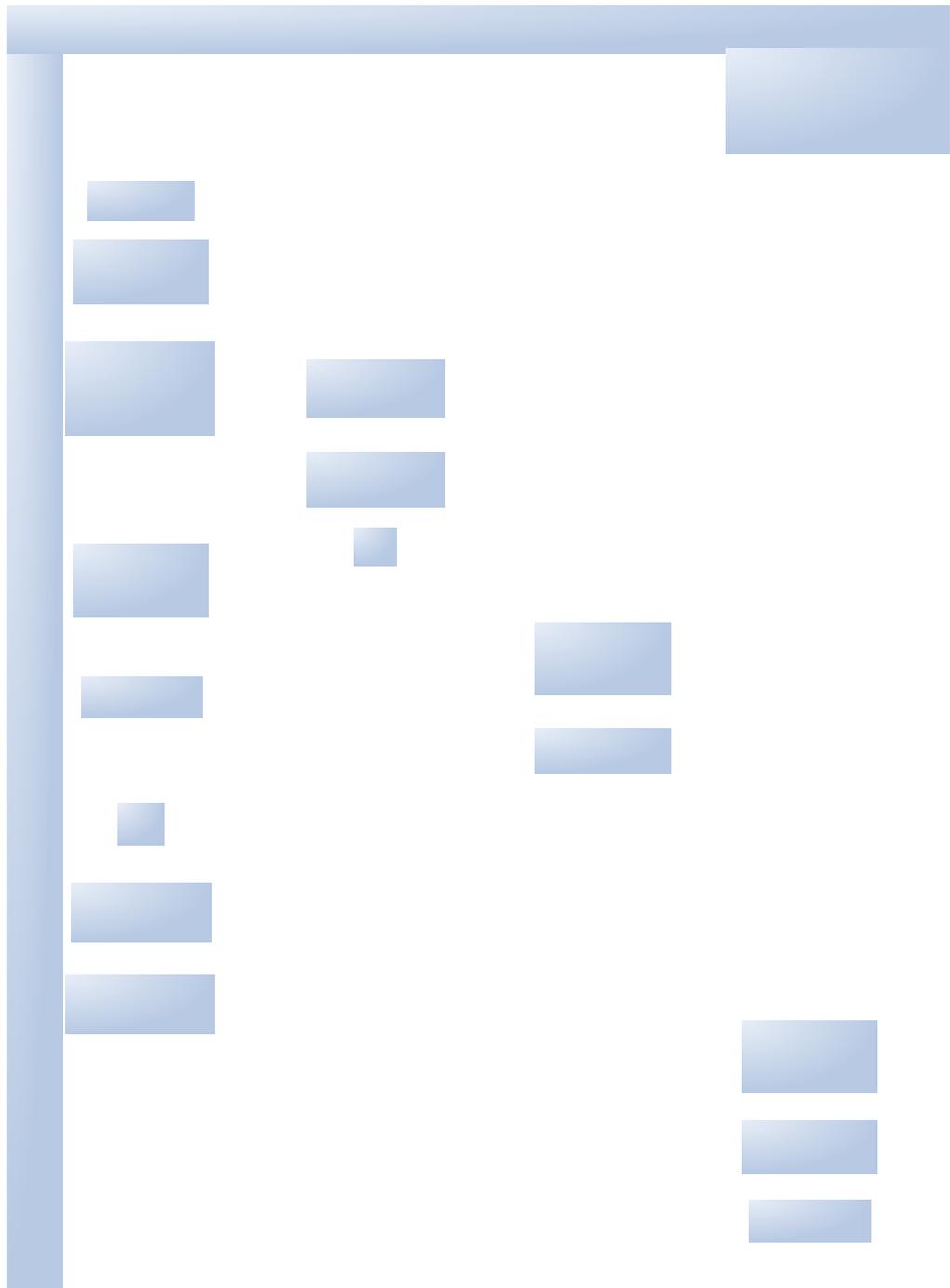


Elaborado por: Las autoras

PROCESO: MERCADEO (Ver formulario en Anexos)

1. Cada inicio de mes el Jefe de Marketing es el encargado de realizar las visitas a las empresas aseguradoras, para mantener contacto con nuestros principales clientes. Por medio de esta visita se analiza con el Jefe de Siniestros el flujo de vehículos enviados a MIDASSA, para así determinar el valor de la comisión a pagar a la empresa aseguradora.
2. Además se realiza la difusión y promoción de los servicios que brinda MIDASSA, a compañías de seguro con las cuales no se posea convenio alguno. Una vez aceptada la propuesta se firma el convenio, el cual es renovable cada año si las partes están de acuerdo.
3. Posteriormente, el Asistente de Marketing se encarga de realizar el análisis del mercado y el comportamiento de las ventas, a través de modelos de pronóstico de comportamiento de clientes realizados mediante técnicas como Data Mining sobre un DataWarehouse.
4. Luego se definen las estrategias de mercadeo para atraer nuevos clientes y conservar los que tienen.

Figura # 3.10 Flujograma de Proceso Mercadeo Propuesto

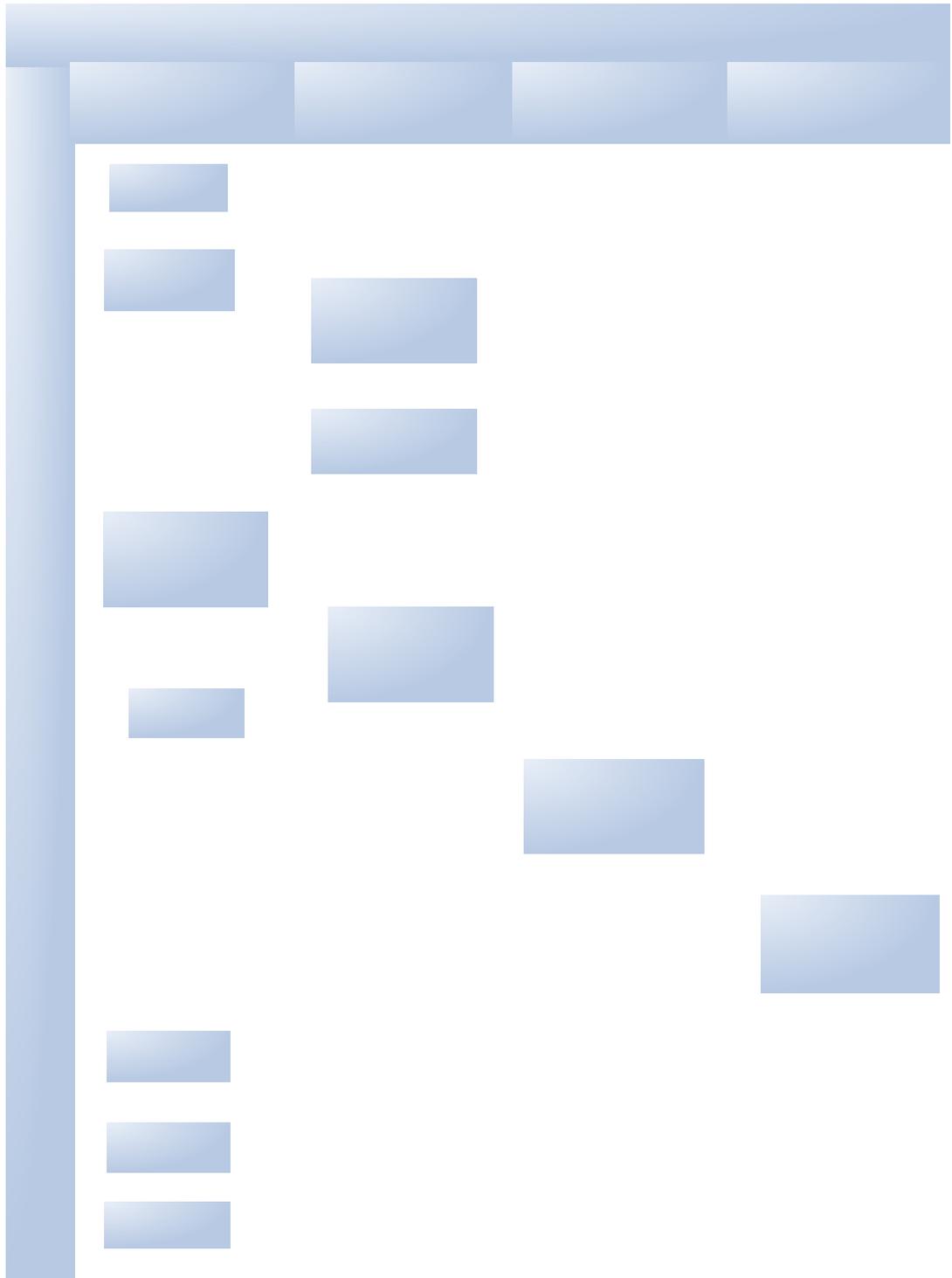


Elaborado por: Las autoras

PROCESO: VENTAS (Ver formulario en Anexos)

1. El proceso de ventas comienza cuando el cliente ingresa a la empresa y es atendido por uno de los Asistentes de Servicio, al cual le explica sus necesidades y requerimientos.
2. Una vez recibido el vehículo se procede a la inspección para determinar los daños del mismo.
3. Cuando ya se determinan los daños, se realiza la proforma en donde se incluye los costos del servicio a ejecutar. Si el cliente está de acuerdo con el valor se procede a la emisión de la orden de trabajo, caso contrario el cliente se retira.
4. El Asistente de Servicio se encarga de enviar vía mail al Jefe de Taller la orden de trabajo.
5. Una vez entregado el vehículo por parte del taller se procede a facturar.
6. El cliente cancele el valor de la factura

Figura # 3.11 Flujograma de Proceso Ventas Propuesto



Elaborado por: Las autoras

SUBPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE (Ver formulario en Anexos)

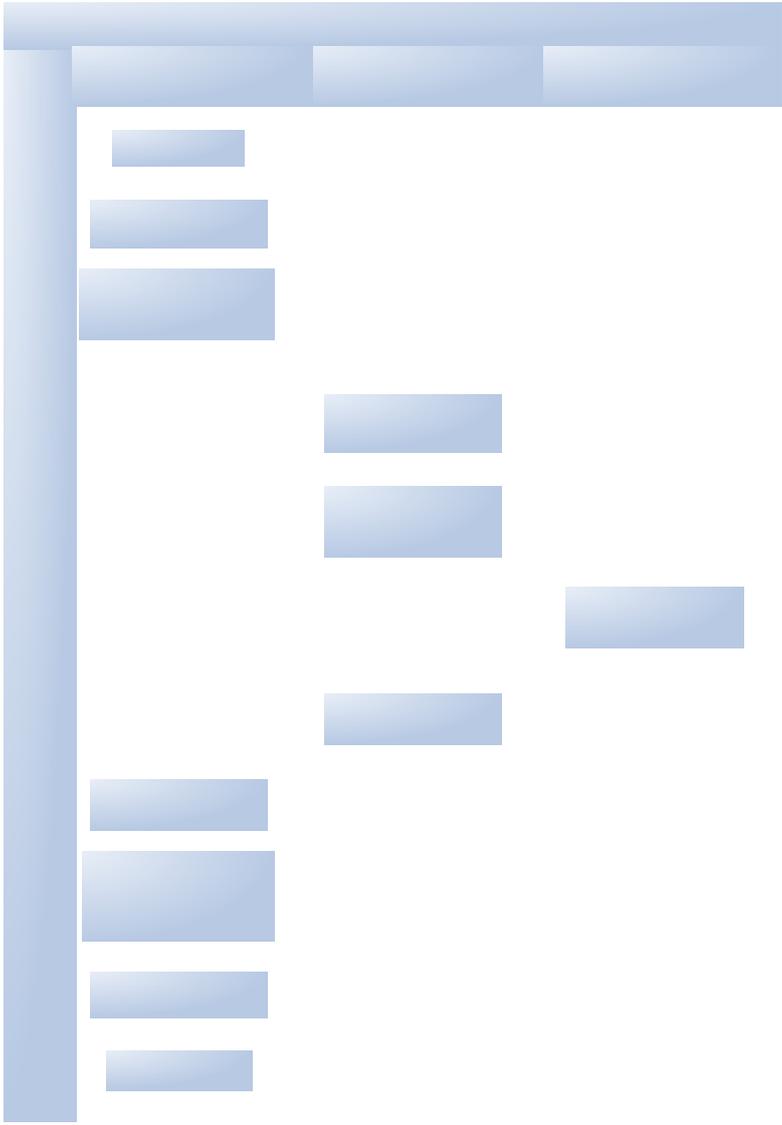
1. Una vez ingresado el cliente, el Ejecutivo de Servicio al Cliente se encarga de recibirlo.
2. El cliente le expresa su inquietud y el Ejecutivo lo dirige hacia el área donde podrán ayudarlo.
3. Además se realizará llamadas al cliente una semana después de entregarle su vehículo, para verificar que el trabajo fue realizado satisfactoriamente.

PROCESO: PRODUCCIÓN (Ver formulario en Anexos)

1. El proceso empieza cuando el Jefe de Taller recibe la orden de trabajo.
2. Luego el Jefe de Taller se encarga de distribuir el trabajo entre los Asistentes de Taller.
3. Una vez que el Asistente de Taller ha recibido sus tareas a ejecutar, procede a entregar una copia de la orden de trabajo con la firma del Jefe de Taller, al encargado del almacén y repuestos para que le suministre los implementos necesarios para ejecutar el trabajo.
4. Con las herramientas necesarias se procede a ejecutar el trabajo según lo indicado por el Jefe de Taller.

5. Luego los trabajos son inspeccionados por el Jefe de Taller, para verificar que todo se encuentre satisfactorio.
6. Una vez terminada la orden de trabajo y con el visto bueno del Jefe de Taller, el Asistente de Servicio es el encargado de entregar el vehículo.

Figura # 3.12 Flujograma de Proceso Producción Propuesto



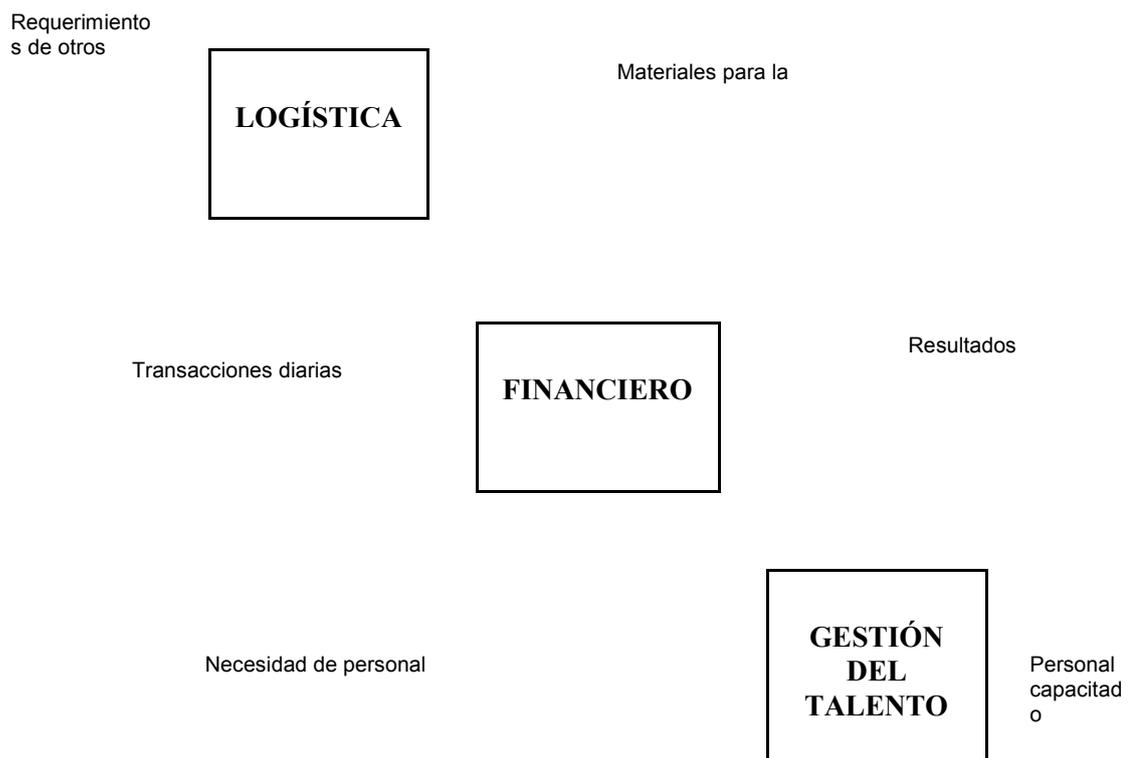
Elaborado por: Las autoras

2 Procesos de Apoyo

Conjunto de procesos de apoyo que manejan los recursos necesarios para que los anteriores operen. Hay tres tipos que se pueden definir a priori:

- Logística
- Financiero
- Gestión del Talento Humano

Figura #3.13 Procesos de Apoyo



Elaborado por: Las autoras

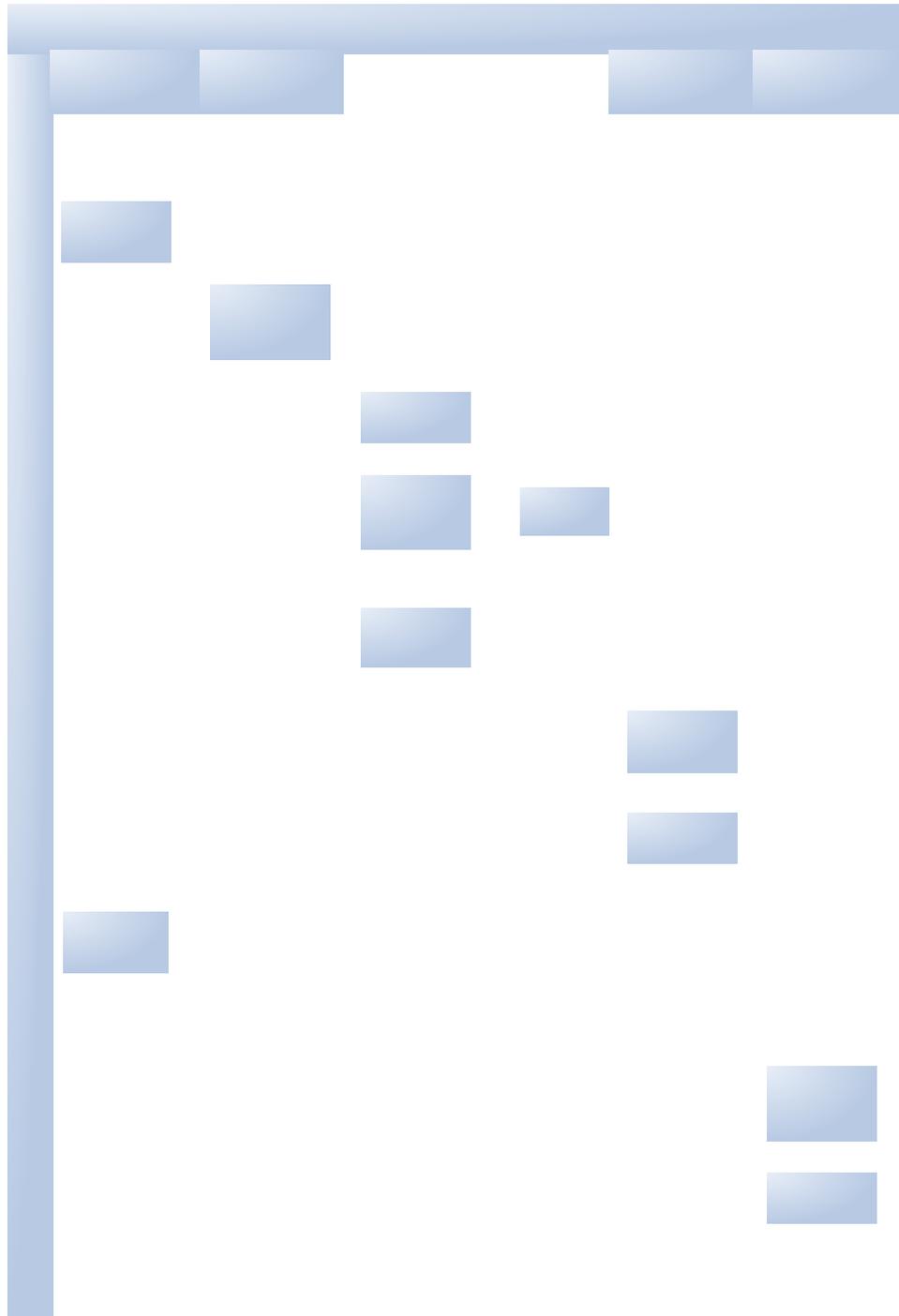
PROCESO: LOGÍSTICA

SUBPROCESO: COMPRAS (Ver formulario en Anexos)

1. El proceso Compras empieza con la convocatoria a inicios de cada año, a un concurso para seleccionar y calificar a los proveedores.
2. A principios de cada mes cada responsable de proceso deberá enviar vía mail sus requerimientos y necesidades de materiales y suministros, para verificar si hay existencias en el almacén.
3. Una vez recibidos los requerimientos de compras y verificado en el almacén si existen existencias, se procede a realizar las cotizaciones entre los diferentes proveedores.
4. Con la aprobación del Gerente General, el Jefe de Bodega se encargará de seleccionar al proveedor que mejor se adecue a las necesidades de la empresa.
5. Las compras menores de \$30 no necesitan aprobación del Gerente General y son generadas directamente por el encargado de la caja chica.
6. En el caso de los repuestos se realizará un seguimiento constante vía telefónica al proveedor hasta que lleguen a bodega.
7. Para la liquidación de factura y pago al proveedor, esta deberá registrar el número de orden de compra y el detalle de cada uno de los ítems a comprar.

8. Todas las compras se realizarán con un crédito de 30 días.

Figura # 3.14 Flujograma de Proceso de Compras



Elaborado por: Las autoras

SUBPROCESO: ALMACENAMIENTO (Ver formulario en Anexos)

1. El asistente de bodega es el encargado de recibir los materiales que llegan, se debe revisar la factura, guía de remisión y la orden de compra para verificar que todos lo pedido sea igual a lo recibido, caso contrario la mercadería es devuelta al proveedor.
2. Además se debe revisar los materiales recibidos para determinar que se encuentren en buen estado.
3. Una vez verificado que todo esta correcto, se ubicará los materiales recibidos de acuerdo a la distribución de la bodega para saber exactamente en que lugar se encuentran ubicados y puedan entregarse en buenas condiciones. Las existencias se clasifican de acuerdo a ocho códigos: Los 2 primeros equivalen al grupo genérico, los 3 siguientes a la clase y los 3 últimos a subclases.
4. Se deberá controlar el movimiento de las existencias, verificando que la cantidad de existencias de la bodega sea igual a la cantidad reflejada en el sistema.
5. El Jefe de bodega realizará inspecciones sorpresa cada dos semanas para establecer que no exista faltas en el inventario.
6. La bodega deberá contar con procedimientos de seguridad industrial para evitar cualquier tipo de catástrofe.

7. Para entregar materiales al proceso de producción el Asistente de taller debe enviar la orden de trabajo al Asistente de bodega. Como procedimiento se debe entregar el material terminado para que se le pueda entregar otro. En el caso de pintura deberá entregar el tarro vacío para que se le pueda dar otro y así para todos los materiales que requiera el taller.

Figura # 3.15 Flujograma de Proceso Almacenamiento

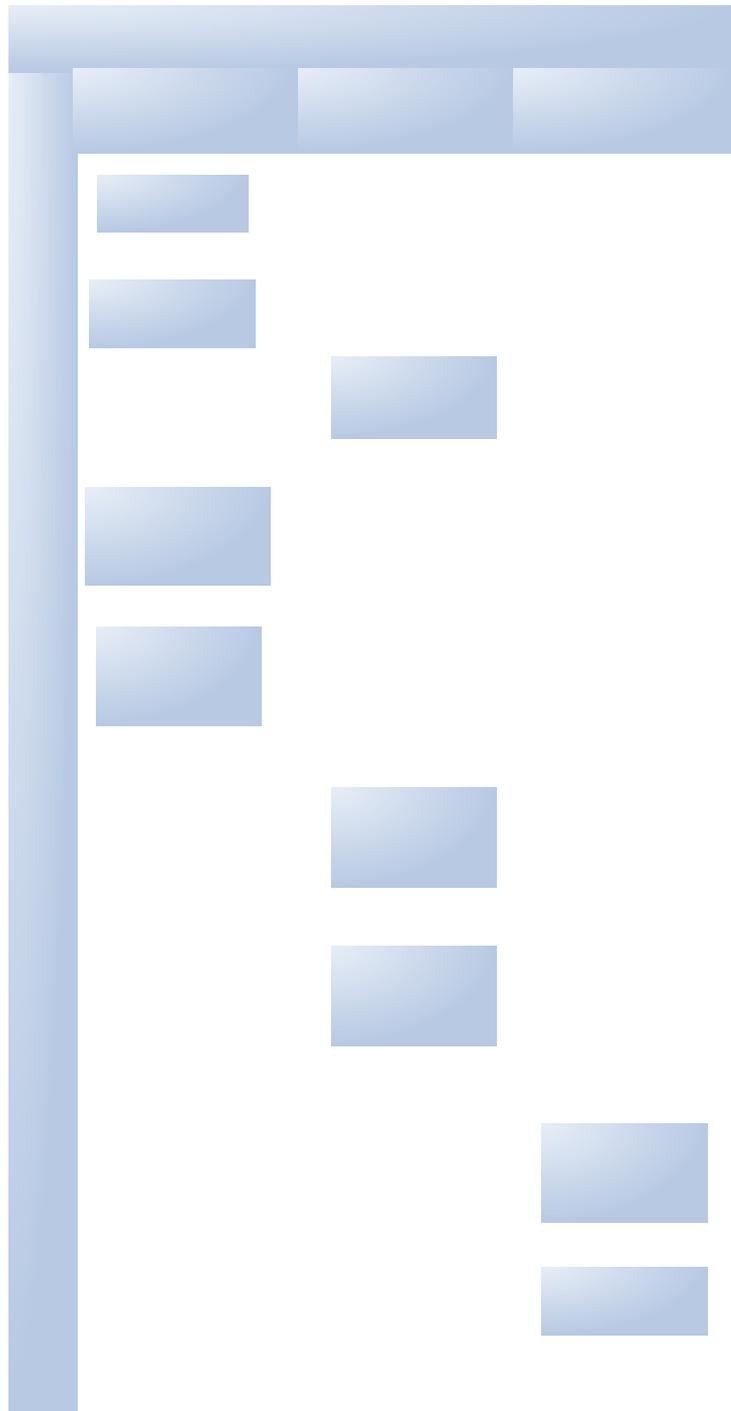
Elaborado por: Las autoras

SUBPROCESO: INVENTARIO (Ver formulario en Anexos)

1. El inventario se lo clasifica en Materiales directos, Materiales indirectos y Administrativos.
2. Los precios unitarios de compra y la demanda anual debe aparecer en el inventario, para así determinar la demanda anual en dólares.
3. Se ordena el inventario de acuerdo a la demanda anual en dólares más alta hasta la más baja.
4. Se tiene como política que el 65% del inventario debe corresponder a materiales directos, el 20% a materiales indirectos y el 15% a administrativos.
5. Los ítems que correspondan a materiales directos son los que requieren llevar un inventario perpetuo, así como cálculos de puntos de reorden y cantidad económica de pedido. Además se debe hacer una revisión constante de las variaciones de consumo y entregas cada vez que se requiera hacer una compra y una mayor frecuencia de compra al año.
6. Los ítems que corresponden a materiales indirectos no necesitan inventario perpetuo, se establecen mínimos y máximos mediante la cantidad de reserva y puntos de reorden.

7. Los ítems de administración no requieren llevar kardex, únicamente llevar una cantidad mínima para ordenar cuando llegue al límite establecido.

Figura #3.16 Flujograma proceso Inventario



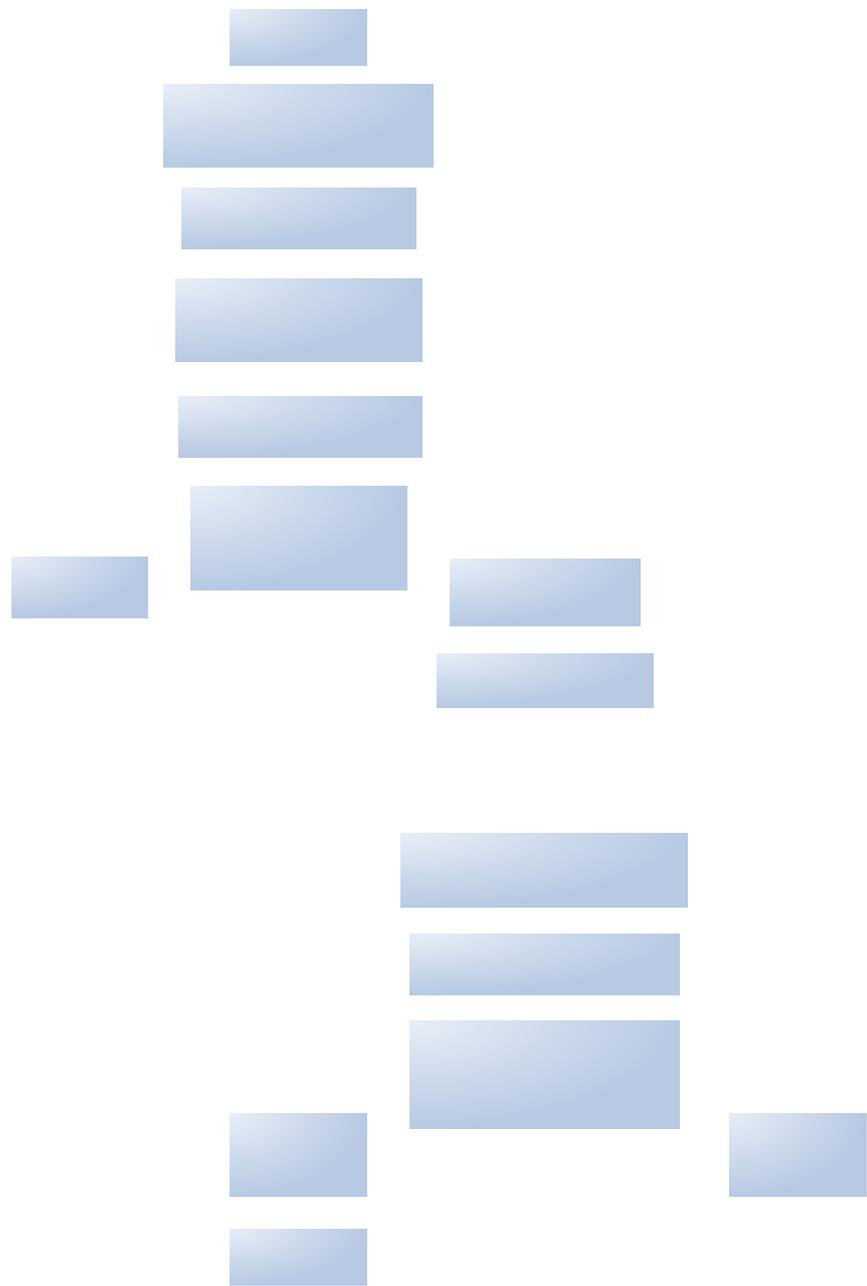
Elaborado por: Las autoras

PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (Ver formulario en Anexos)

1. El proceso comienza cuando uno de los procesos expresa un requerimiento de personal.
2. Antes de publicar los anuncios en los diarios de mayor circulación, se analiza el personal de la empresa para determinar si existirán ascensos, caso contrario se utilizará personal externo.
3. Una vez publicados los anuncios de selección de personal, se analizan las hojas de vida recibidas de acuerdo a su profesión, experiencia, aspiración salarial y edad. Cuando ya son analizados se escogen a un grupo no mayor a 5 personas para las entrevistas y pruebas psicotécnicas. Por vía telefónica se contacta a las personas seleccionadas.
4. De acuerdo a los criterios de selección proporcionados anteriormente y con los resultados de la entrevista y pruebas, se selecciona a la persona idónea para el cargo. La persona escogida debe entregar exámenes médicos para verificar que se encuentre en buenas condiciones.
5. El contrato a firmar por la persona seleccionada es a tiempo indefinido, con periodo de prueba de 3 meses.

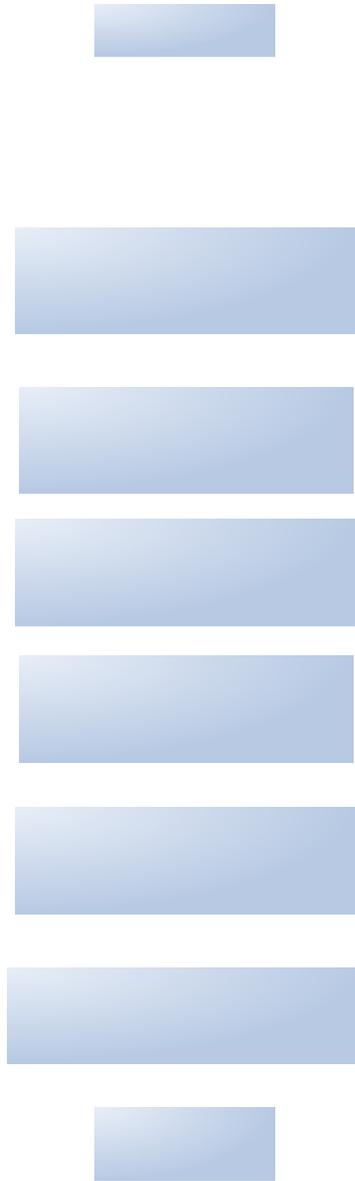
6. Con respecto a las capacitaciones, cada año el personal de la empresa debe acudir obligatoriamente a charlas sobre Motivación, Programación Neuro Lingüística, Ventas, etc.

Figura #3.17 Flujograma Proceso Reclutamiento para la Empresa



Elaborado por: Las autoras

Figura # 3.18 Flujograma Proceso Capacitación y Compensación



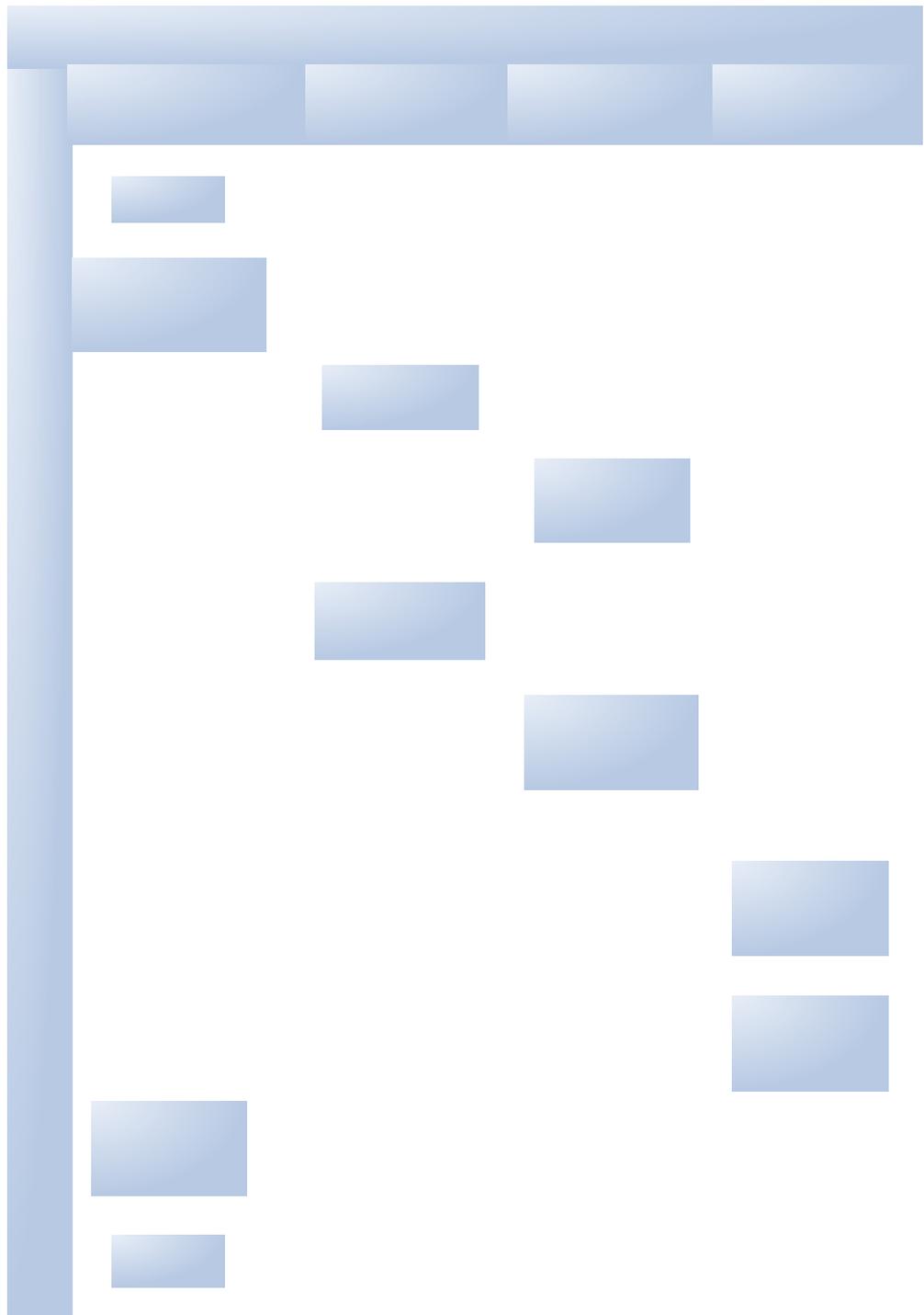
Elaborado por: Las autoras

PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA (Ver formulario en Anexos)

SUBPROCESO: CONTABILIDAD

1. El proceso empieza con el registro de las transacciones en el módulo de contabilidad de PeopleSoft.
2. Las ventas son registradas por la facturadora.
3. La contadora es la persona encargada de verificar que todo el proceso contable sea realizado satisfactoriamente, revisando cada una de las transacciones.
4. Al final del día la facturadora es responsable de enviar a depositar todos los valores recibidos en efectivo y cheque.
5. Con la información arrojada por el sistema PeopleSoft, se procederá al cálculo de los impuestos a pagar. La declaración de impuestos debe ser realizada hasta el día en que la ley permite para evitar multas.
6. La asistente contable es la encargada del manejo del anexo transaccional.

Figura # 3.19 Flujograma Proceso Contabilidad

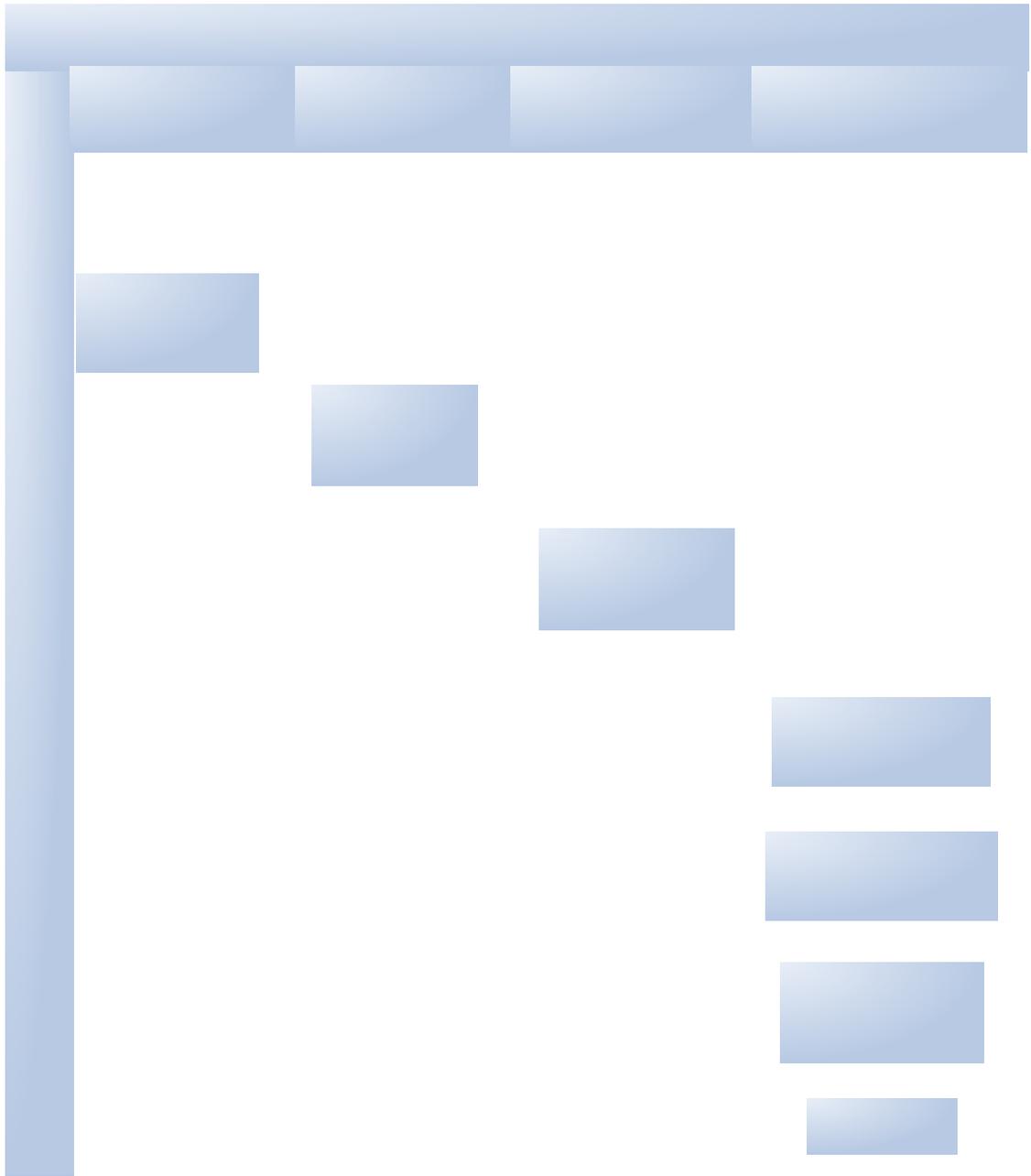


Elaborado por: Las autoras

SUBPROCESO: TESORERÍA (Ver formulario en Anexos)

1. El proceso empieza con la recepción de las facturas a pagar a los proveedores, por parte del proceso de compras. Dichas facturas deben ser enviadas el mismo día de la recepción de los materiales.
2. Todos los lunes se emitirá un listado de las cuentas por pagar, con el detalle del nombre del proveedor y monto que será enviado al Gerente para que apruebe los pagos.
3. Se emitirá un comprobante de egreso por cada cheque que se realice. Los pagos son 30 días después de la fecha de la factura.
4. Los pagos a proveedores son únicamente los martes y jueves de 15h00-17h00.
5. Una vez emitida la retención se debe revisar, debido a que no se aceptará reclamos.

Figura # 3.20 Flujograma Proceso Tesorería



Elaborado por: Las autoras

SUBPROCESO: CARTERA

1. El proceso comienza con la elaboración de un listado semanal de la antigüedad de cartera indicando el nombre del proveedor, el monto por cobrar.
2. Una vez elaborado el informe de cartera se procede a llamar a las compañías de seguro cada lunes para confirmar pagos.
3. Una vez confirmado los pagos, se procede a verificar que la transferencia se encuentre en la cuenta bancaria de la empresa, para que el saldo deudor pueda ser dado de baja.

3 Determinación de la tecnología de información:

Después de analizar los nuevos procesos de negocios y determinar las necesidades y requerimientos, MIDASSA requiere contratar una Suite BPM denominada “**PeopleSoft**”, que es una plataforma tecnológica sólida que incluye herramientas y técnicas para la creación de modelos y flujos de trabajo. Esta solución tecnológica es la que mejor se adapta a las necesidades de la empresa y fue desarrollada especialmente para la administración y operación de empresas de servicios automotrices, con el apoyo de herramientas financieras, contables, administración de las relaciones con clientes y control de talleres.

PeopleSoft® es fácil de implantar, usar y mantener, eleva el nivel de satisfacción de los empleados-usuarios, ayuda a captar y mantener a los mejores clientes, facilitando información en línea para tomar eficaces decisiones de negocio. Esta plataforma se compone de los siguientes módulos: Contabilidad y Administración, Carteras, Refacciones, Administración de Vehículos, Taller de Servicio, Intercambio de Datos, Recursos Humanos, Transferencia entre sucursales, CRM y Flujo de trabajo.

- **Contabilidad General**

El módulo base de PeopleSoft es el módulo de Contabilidad y Administración General que provee la base de la configuración a través de la cual, todos los procesos de negocio de un taller de servicio pueden ser

fácilmente integrados. Permite realizar análisis de resultados de negocios y evaluaciones completas para responder a las demandas del cliente. Los mecanismos de información focalizada en el módulo de Contabilidad General ayudan a proveer a la empresa de información rápida y confiable, integrada fácilmente en tiempo real.

- **Administración y Control**

El menú principal del sistema da acceso a todos los módulos con una estructura uniforme de sub-menús, configurados previamente por permisos de usuario. Su sistema centralizado de control de inventario automatiza funcionalidad clave para las cuentas de la compañía, facilitando de esta manera su asiento contable en tiempo real.

- **Taller de Servicio**

PeopleSoft cubre el proceso completo del taller de servicio desde cotizaciones y órdenes de reparación a reclamos de garantía, notas de crédito y servicios externos. Soporta la creciente lista de servicios de mantenimiento y paquetes ofrecidos para las diferentes marcas. El proceso de órdenes de servicio es simple, las órdenes pueden ser reservadas y facturar rápidamente por línea de detalle. Una vez integrado con el sistema de Administración de Tiempos, genera una herramienta de planeación que guía al usuario para llevar el control de taller y hacer la programación de las órdenes.

- **Administración de Vehículos**

La asignación, recepción y antigüedad de inventario son importantes actividades para un Centro de Servicios Automotrices en la actualidad. El

módulo de Administración de Vehículos de PeopleSoft® contiene características como costeo diario y propuesta automatizada para valuación de inventario para monitorear costos de inventario que permita la toma de decisiones hasta los últimos niveles. Esta herramienta también administra la mezcla de inventario tanto de vehículos nuevos como usados y otorga acceso al historial del vehículo desde detalles de 'dueño original', 'dueño actual' hasta detalles de cualquier movimiento relacionado. Este módulo es parte de las innovaciones de MIDASSA para el 2009, debido a que entrará en el mercado de compra y venta de vehículos.

- **Administración de Refacciones**

El módulo de Administración de Refacciones es una amplia fuente de información, como tipos de repuestos y detalles de precios que están disponibles y clasificados para cada artículo. Permite una visibilidad total del inventario de repuestos a nivel de matriz y sucursales. Su característica de pedido sugerido es una propuesta de re-orden que reporta cambios en la cadena de refacciones y artículos de temporada para optimizar puntos de re-orden y maximizar niveles de inventario al tiempo que da seguimiento a tendencias en las ventas.

- **Caja Registradora**

El sistema de Caja Registradora es un programa completamente separado. Permite dar entrada a fichas de caja de clientes, proveedores y cuentas generales del libro mayor. Administra de manera efectiva múltiples puestos de caja en conjunto con sus recibos y pagos. Fichas y diarios de la Caja Registradora pueden ser utilizados con fines estadísticos, de evaluación o de seguimiento.

- **Administración de Tiempo**

El sistema de Administración de Tiempo cubre todo el alcance de la administración de recursos y tiempos en un taller desde la definición de diferentes grupos laborales hasta el procesamiento de tiempos de reloj y sus análisis respectivos. Los reportes son gráficos y se generan fácilmente mientras que su funcionalidad de Procesamiento de Tiempo corrige el tiempo que corresponde a la orden de servicio.

- **Administración de Relaciones con Clientes (CRM)**

La comercialización es la capacidad de ganar nuevos clientes y ganar su lealtad es la llave al éxito en un mercado altamente competitivo. Es por eso que PeopleSoft® está diseñado para ayudar en este proceso crítico. Además define la lista de actividades para los asistentes de servicio y cuenta con una integración con el correo electrónico. Soporta de manera eficiente el seguimiento de clientes actuales y potenciales, desde preguntas de ventas y reportes de proyección a características de administración de contactos para autos nuevos, usados y taller de servicios. Clasificación exhaustiva de contactos clasificados por su potencial, calificación de ventas, intereses y cuestionarios de preguntas libres para evaluar mensualmente la satisfacción del cliente.

- **Programación de Servicio**

El sistema de Programación de Servicio es una herramienta para programar órdenes de servicio. Adicionalmente, el sistema ofrece un rápido vistazo a los recursos y capacidades de grupos e individuos. Ayuda a

optimizar la operación del Taller de Servicio y evita situaciones de capacidad excesiva o insuficiente. Estos programas pueden estar basados en recursos, grupos de recursos o calificaciones individuales. Los artículos pueden ser asignados directamente en la programación de órdenes de servicio, reduciendo considerablemente retrasos. La información de programación siempre se encuentra actualizada y puede ser consultada y modificada desde cualquier sucursal.

- **Flujo de trabajo**

Este módulo permite la automatización de documentos, enviando a través de correo electrónico recordatorios y alertas según criterios de tiempo o eventos pendientes a supervisores para que resuelvan algún problema en los procesos.

4 Estructura Organizacional Propuesta

Con respecto a la estructura organizacional se pretende descongestionar funciones que se encontraban embotelladas, debido a que la mayoría eran cubiertas por una sola persona. Actualmente las decisiones se toman en etapas intermedias de manera informal, poco documentada y a veces, incluso sin responsabilidades específicas definidas.

De acuerdo al nuevo organigrama de la empresa (ver en anexos), se crearon unas funciones que permitirán que el trabajo fluya, evitando de esta manera retrasos en la entrega de trabajos. Los procesos de negocios no es lo mismo que áreas departamentales, por lo tanto estos no se ven reflejados en el organigrama.

Es por ello que se proyecta descentralizar responsabilidades claves como: recursos humanos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad, etc., agrupándolas en varias áreas temáticas claves con sus respectivos responsables bien definidos. Para lograr lo anterior, el personal debe ser capacitado y su actuación debe estar normada por reglas del negocio bien definidas, siendo las tecnologías de información las que recogen dichas reglas y entrega métricas de desempeño. Asimismo, la especificación de métricas de desempeño y su posterior monitoreo, permite a la gerencia un control más cercano y oportuno de su personal.

Los nuevos cargos que se crearon para que sean responsables de los nuevos procesos de negocios fueron los siguientes (ver formulario de actividades en anexos):

- **Mercadeo**
Jefe de Marketing
Asistente de Marketing

- **Ventas**
Asistentes de Servicio
Ejecutivo de Servicio al cliente

- **Logística**
Jefe de Bodega
Asistente de Bodega

- **Producción**
Jefe de Taller
Supervisores
Asistentes de Taller

Auxiliar de Servicio

- **Gestión Financiera**

Jefe Financiero

Tesorerera

Auxiliar Contable

Asistente de Cobranzas

- **Gestión del talento humano**

Jefe de RRHH

Además se incorporó a todos los trabajadores y empleados bajo contrato por tiempo indefinido, brindándoles de esta manera una estabilidad laboral y los beneficios de ley correspondientes.

5 Administración y Control

Se han diseñado políticas que tocan puntos críticos de la organización, las mismas que se han dividido en tres grupos:

1. Administrativas

- Visualizar oportunidades de mejoras para aplicarlas al negocio al final de periodo operativo.
- Verificar si se esta cumpliendo con la calidad de los productos y/o servicios.
- Fomentar la retroalimentación de información con los clientes.

- Estar en constante comunicación con los empleados, escuchar los problemas existentes en cada puesto de trabajo y dar sugerencias para la solución de estos problemas.
- Incentivar a los empleados a mejorar la productividad de trabajo, estableciendo metas que se deben alcanzar al final de cada periodo.
- Mantener alianzas estratégicas con los proveedores, a fin de mantener la calidad del servicio.

2. Gestión de Recursos

- Implementar y mantener un control de los procesos y mejorar continuamente su eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus exigencias.
- Realizar verificación, validación, seguimiento, inspección y prueba específicas de cada servicio previo a la entrega, estableciendo los criterios de aceptación del mismo.
- Mantener actualizada la información de clientes, para dar un adecuado servicio postventa.
- Fomentar el uso apropiado de los equipos para cada proceso, se debe controlar la disponibilidad y el uso de dispositivos de seguimiento.

3. Recursos Humanos

- Determinar las responsabilidades necesarias para el personal que realizan trabajo que afectan la calidad del servicio.
- Evaluar constantemente la eficiencia de los empleados.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Mantener el área de trabajo en orden, limpia y con la información disponible para cuando lo requiera el administrador.
- Informar a su inmediato superior sobre cualquier anomalía existente en su puesto de trabajo.
- Hacer uso eficiente de los recursos designados.
- Fomentar el respeto y compañerismo hacia todo el personal.

4. Cultura

Con respecto a la cultura corporativa, se establecieron capacitaciones a los empleados para darles a conocer los beneficios de un BPM, motivándolos a un cambio de paradigma y una actitud frente al riesgo.

2 Ejecución y Monitoreo del Proyecto

Cada proceso, debe tener un conjunto de indicadores que demuestren si el mismo está funcionando correctamente o no. Los indicadores de los procesos no sólo sirven para realizar un seguimiento del estado del proceso y guiar acciones de mejora, sino que puedan asociarse a beneficios para las personas que estén atados al desarrollo del proceso. De esta manera todos los involucrados en el proceso conocen la manera en la que su trabajo será evaluado.

Los indicadores utilizados para evaluar los diferentes procesos son los siguientes:

Capacidad: Mide la cantidad máxima de salidas del proceso y es medido en unidades obtenidas por unidad de tiempo.

Eficiencia: Mide la relación entre la cantidad de salidas del proceso y la cantidad de entradas.

Flexibilidad: Mide la capacidad de un proceso para cambiar y adaptarse frente a determinados cambios, como obtener resultados distintos u operar con diferentes insumos.

Calidad: La calidad puede medirse de múltiples maneras. La calidad de un producto puede ser evaluada con indicadores externos (comparando nuestro producto con otros disponibles en el mercado) o utilizando indicadores internos (comparando unidades individuales del producto). En este caso se va a medir la satisfacción de los clientes.

En el proceso "**Producción**", tomando en consideración el servicio principal que es Latonería y Pintura, con la reestructuración operativa el número de órdenes de servicio ejecutadas por día equivale a **10** unidades, mientras que antes de la reestructuración eran 5 unidades reparadas. Con respecto a la eficiencia, la cantidad de órdenes de servicio recibidas en el día son 15 y las ejecutadas son 10, esto equivale a un **66,67%** de eficiencia del proceso mientras que anteriormente correspondía a un **33,33%**. La flexibilidad del proceso tiene relación con el número de días que le costó al personal adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas, en este caso fueron **15** días.

En el proceso “**Servicio al cliente**”, el número de quejas recibidas hoy en día por fallas en el servicio es **1** por día, anteriormente era 4 de cada 10 clientes se quejaba por falencias en el servicio. De esta manera podemos determinar que la calidad del servicio ha aumentado.

En el proceso “**Inventario**”, cuando Compras recibe la alerta de que quedan pocas unidades en stock para llegar al punto de reorden, el tiempo de reaprovisionamiento es de **2 días** hasta llegar los insumos a bodega, anteriormente era 5 días lo que provocaba retrasos en la ejecución de las órdenes de servicio.

3 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Según Kaplan y Norton (1996) "El Balanced Scorecard proporciona a los directivos de una compañía el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de métricas, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica".

El Balanced Scorecard ayuda a la empresa de la siguiente manera:

- **Aclara y traduce la misión y la estrategia.**

El proceso de construir un BSC permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa. Una vez que se establecen claramente los objetivos financieros y de clientes (ingresos, cash flow, crecimiento de mercado, segmento de clientes foco, etc.), la organización está en condiciones de identificar los objetivos e indicadores para su proceso interno así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.

- **Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia**

El seguimiento permanente de los objetivos e indicadores provoca el compromiso de todos los involucrados en una meta común: la estrategia de la unidad de negocios. Esto es posible debido a que dichos objetivos e indicadores fueron deducidos a partir de la fijación a priori de la estrategia de la unidad de negocios.

- **Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo**

Los objetivos para los indicadores del BSC son establecidos hacia el futuro en un período de mediano a largo plazo. Deben ser ambiciosos de modo que cuando son alcanzados provocan un cambio radical. El proceso de planificación y establecimiento de objetivos le permite a la empresa:

- Cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

- **Mejora la realimentación y la actualización estratégica.**

El BSC facilita la vigilancia y el ajuste permanente de la estrategia. Por medio de revisiones de gestión periódicas (mensuales y trimestrales) es posible examinar de cerca si la unidad de negocios está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones de la gestión son útiles para aprender del pasado y pronosticar sobre el futuro. El BSC ayuda a evaluar cómo se consiguieron los resultados pasados y a determinar si las expectativas para el futuro están en el buen camino.

El modelo de cuatro perspectivas propuesto por Kaplan y Norton sugiere que en cada una de esas perspectivas es posible realizar la medición y por lo tanto la evaluación continúa del desarrollo de la empresa.

- **Perspectiva Financiera:**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos basados en el capital invertido. El BSC utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos.

- **Perspectiva del Cliente:**

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas de desarrollo de la unidad de negocios en dichos segmentos. Se acostumbra la inclusión de varios objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción del cliente, la retención y adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado. La perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes.

- **Perspectiva de Procesos Internos:**

Corresponde a los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora permanente. Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y, como fuera aclarado con anterioridad, deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización. La unidad de negocios posee una cadena completa de valor de procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales de la empresa deberán evolucionar para permitirle alcanzar sus objetivos a largo plazo. Según Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento":

- Las capacidades de los empleados.

- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

1 Determinación de objetivos estratégicos según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

- **Perspectiva del cliente:**

Tabla # 3.1 Objetivo Estratégico 1

Objetivo: Aumentar el grado de satisfacción de los clientes
Estrategia: Cumplir el tiempo programado y los requerimientos del cliente
Indicador:
<u>Tiempo promedio de espera para la atención al cliente:</u> Equivale al número

promedio de minutos por cliente desde que llega hasta que lo atienden.

Meta: 3 minutos

Time to market: Mide el tiempo medio de la entrega del servicio para el cliente a partir de que contrato el servicio.

Meta: 3 días

Elaborado por: Las autoras

Tabla # 3.2 Objetivo Estratégico 2

Objetivo: Aumentar la participación de mercado
Estrategia: Convertirse en el proveedor de elección de los clientes mediante alianzas estratégicas con ellos.
Indicador:
Alianzas: Mide el porcentaje de ingresos provenientes de las alianzas estratégicas. Meta: 25 por ciento

Elaborado por: Las autoras

Tabla # 3.3 Objetivo Estratégico 3

Objetivo:
Conocer y satisfacer las demandas del cliente anticipándose a sus necesidades.
Indicador:
<p>Expectativas= Identificar las necesidades del cliente.</p> <p>Meta: Satisfacer las expectativas del cliente para los próximos 3 años.</p>

Elaborado por: Las autoras

- **Perspectiva de procesos internos:**

Objetivo:
Mejorar la calidad del servicio
Estrategia:
Eliminar los retrasos en la entrega de vehículos.
Indicador:
<p>Demora= Tiempo promedio en que la empresa se demora en corregir los errores del proceso “Gestión, Provisión y Entrega del Servicio”.</p> <p>Meta: 12 horas</p>

Tabla #3.4 Objetivo Estratégico 4

Elaborado por: Las autoras

Objetivo: Aumentar la productividad
Estrategia: Mejorar el desempeño en la ejecución de las órdenes de trabajo.
Indicadores:
<p><u>Eficiencia:</u> Equivale al total de órdenes de trabajo ejecutas dividido para el total de órdenes de trabajo recibidas durante el día.</p> <p>Meta: 100 por ciento</p> <p><u>Horas Hombre promedio por orden de trabajo:</u> Equivale a la sumatoria de horas hombre por orden de trabajo / total de ordenes de trabajo.</p> <p>Meta: 4 horas hombre</p>

Tabla # 3.5 Objetivo Estratégico 5

Elaborado por: Las autoras

Tabla #3.6 Objetivo Estratégico 6

Objetivo: Mejorar la eficiencia en la calificación de proveedores
Estrategia: Reducir el tiempo de abastecimiento de los insumos
Indicador:
<p>Tiempo promedio de reaprovisionamiento= Equivale al número de días en el que el proveedor se tarda en hacer llegar los insumos desde el pedido.</p> <p>Meta: 1 día</p>

Elaborado por: Las autoras

- **Perspectiva de innovación y aprendizaje:**

Tabla #3.7 Objetivo Estratégico 7

Objetivo:
Aumentar el rendimiento laboral y la capacitación técnica de los empleados
Estrategia:
Brindar becas educativas a los empleados
Indicador:
Porcentaje de empleados con título profesional: Equivale a la sumatoria de empleados con educación superior / para el número total de empleados. Meta: 100 por ciento
Tiempo de respuesta a los cambios: Mide el tiempo que se tarda el personal en adaptarse a los cambios en la empresa. Meta: 30 días

Elaborado por: Las autoras

Tabla #3.8 Objetivo Estratégico 8

Objetivo:
Crear mas valor al cliente
Meta:
Lanzar una nueva gama de productos y servicios
Indicador:
Innovación: Equivale al porcentaje de las ventas correspondiente a nuevos productos y servicios. Meta: 25 por ciento

Elaborado por: Las autoras

Tabla # 3.9 Objetivo Estratégico 9

Objetivo: Aumentar la satisfacción de los empleados
Meta: Reducir la tasa de rotación de empleados
Indicador:
Despidos= Porcentaje de empleados despididos/ cantidad total de empleados Meta: 0 por ciento

Elaborado por: Las autoras

- Perspectiva financiera

Tabla # 3.10 Objetivo Estratégico 10

Objetivo: Aumentar el nivel de ventas al 100% en los próximos 3 años
Estrategia: Llevar los productos y servicios hacia nuevos segmentos y nichos de mercado
Indicador:
Porcentaje de aumento de ventas= Equivale a la tasa de aumento de las ventas de un año a otro. Meta: 2 millones

Elaborado por: Las autoras

Tabla #3.11 Objetivo Estratégico 11

Objetivo:

Optimizar el uso de los recursos
<p>Estrategias:</p> <p>Reducir los costos operacionales Controlar la aplicación del presupuesto</p>
Indicador:
<p>Porcentaje de ejecución presupuestaria= Equivale a la sumatoria del presupuesto ejecutado/ sumatoria del presupuesto asignado.</p> <p>Meta: 100 por ciento</p> <p>Costo operativo: Mide el valor que le cuesta a la empresa producir el servicio</p> <p>Meta: 15 por ciento</p>

Elaborado por: Las autoras

Tabla # 3.12 Objetivo Estratégico 12

<p>Objetivo:</p> <p>Reducir el nivel de endeudamiento</p>
<p>Estrategias:</p> <p>Crecimiento del valor de las acciones</p>
Indicador:
<p>Tasa de endeudamiento= Mide el porcentaje de endeudamiento de la empresa.</p> <p>Meta: 30 por ciento</p> <p>Retorno sobre capital: Mide el porcentaje de retorno sobre el capital invertido.</p> <p>Meta: 40 por ciento</p>

Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo tiene como finalidad determinar la inversión requerida para poner en funcionamiento la nueva filosofía de administración por BPM, los presupuestos de ventas y gastos de administración, y su potencial económico dentro de la empresa. También evaluará la rentabilidad del proyecto a través de los criterios del VAN y de la TIR, y realizará un análisis de sensibilidad utilizando el software de Cristal Ball, para tener una mejor visión de los resultados económicos que arrojaría el presente proyecto.

1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS ACTUALES

1 Análisis Vertical del Balance General 2005

Como se puede observar en el anexo, los activos corrientes representaron el 36,60% del total de activos, donde el 18,82% corresponde a bancos y el 7,50% a cuentas por cobrar.

Los activos fijos representaron el porcentaje más alto un 63,40% del total de activo, donde los equipos y herramientas del taller tienen una participación del 35,97% y los edificios un 27,90%.

Con respecto al total de pasivos y patrimonio, los pasivos constituyen el 51,01% donde el préstamo bancario representa el 21,52%, el impuesto a la renta por pagar corresponde el 9,64% y las cuentas por pagar figuraron un 7,38%. El patrimonio constituye el 48,99%, donde el capital social corresponde el 25,66% y las reservas para futuras capitalizaciones representan el 22,68%.

2 Análisis Vertical del Balance General 2006

Al término del año 2006, la cuenta bancos equivale el 26,42% del total de activo, el inventario representa un 6,55%. Los activos fijos corresponden el 53,66%, donde los equipos y herramientas de taller equivalen el 36,40%.

En cuanto a los pasivos, estos representaron el 45,28% del total de activo, donde las cuentas mas representativas fueron el préstamo bancario que equivale el 16,29%, las cuentas por pagar corresponden el 3,64% y el impuesto a la renta por pagar 11,46%. El patrimonio representa el 54,72%,

las reservas para futura capitalización equivalen el 25,65% y el capital social el 23,84%.

3 Análisis Vertical del Balance General 2007

Para el año 2007, la cuenta más representativa fue el activo diferido que equivale el 45,89% del total de activos. Los activos fijos corresponden el 30,34%, donde los equipos y herramientas del taller representan el 15,58%.

De acuerdo a los pasivos, el préstamo bancario equivale el 28,68%, esto quiere decir que la empresa decidió endeudarse más para poder adquirir la franquicia. El patrimonio corresponde el 56,15% donde, el capital social de MIDASSA representa el 30,93%.

4 Análisis Horizontal del Balance General 2005-2006

Como se puede observar en anexos, el año 2006 comparado con el año 2005, en general algunas cuentas aumentaron. En cuanto al activo, la cuenta bancos aumentó un 33,84%, mientras que las cuentas por cobrar disminuyeron un 39,91% y los activos fijos se redujeron en un 9,77%.

Con respecto a los pasivos, las cuentas por pagar disminuyeron un 46,89%, el préstamo bancario se redujo en un 18,49%, mientras que el impuesto a la renta por pagar y el 15% de participación de trabajadores por pagar aumentaron un 21,86%. El patrimonio aumentó un 16,81%, las reservas para futuras capitalizaciones se incrementaron en un 17,83%.

5 Análisis Horizontal del Balance General 2006-2007

Llevando a cabo el análisis horizontal se pudo observar variaciones importantes. De acuerdo a los activos, la cuenta bancos disminuyó en un 57,34%, las cuentas por cobrar aumentaron en un 51,40%. El activo diferido aumentó en un 98,65% debido a la compra de la franquicia.

Con respecto a los acreedores, las cuentas por pagar aumentaron el 28,48%, el préstamo bancario se incrementó significativamente en un 67,19%. El impuesto a la renta por pagar y la participación de trabajadores disminuyeron en un 42,33%.

6 Análisis Vertical del Estado de Resultado 2005

De acuerdo a las ventas, los ingresos por mano de obra de enderezada y pintura representaron el 70,18%, mientras que los costos operativos equivalen el 42,07% del total de ingresos. Los gastos representaron el 23,57%, donde, los sueldos de los empleados corresponden el 12,91%. Por otro lado la utilidad neta constituye un 23,08%.

7 Análisis Vertical del Estado de Resultado 2006

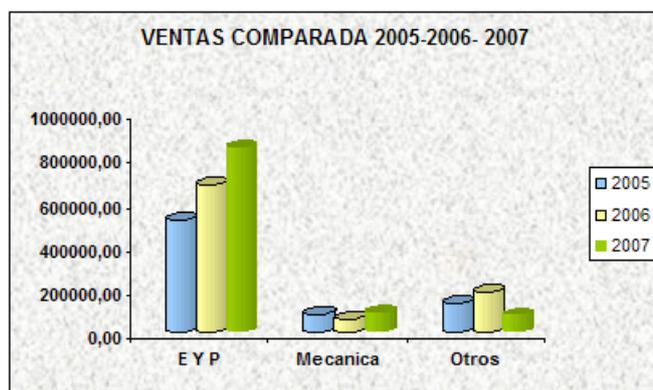
Los ingresos por mano de obra equivalen el 68,56% de las ventas totales. Los costos operativos representaron un 44,74% mientras que, con respecto a gastos estos corresponden el 22,21% donde los sueldos siguen

siendo los más representativos. La utilidad neta simboliza el 22,19% en relación a las ventas netas.

8 Análisis Vertical del Estado de Resultado 2007

Con respecto a las ventas, los ingresos por mano de obra de enderezada y pintura representaron el 79,95%. Los costos operativos equivalen el 45,38%, donde los repuestos y materiales corresponden el 14,54%. Los gastos financieros representan el 2,92%, dando como resultado una utilidad neta del 11,85%.

Figura # 4.1 Ventas Comparadas 2005-2006-2007



Elaborado

por: Las autoras

9 Análisis horizontal del Estado de Resultado 2005-2006

Como se observa en el anexo, el año 2006 con respecto al 2005 hubo variaciones significativas. Los ingresos aumentaron el 24,6%, los costos se incrementaron en un 29,35% donde, los costos por mano de obra aumentaron un 25,32%. Los gastos de mantenimiento de equipos se incrementaron en 74,17% y los de seguridad en un 72%. Por otro lado los gastos de depreciación se redujeron en 33,70%. La utilidad neta aumentó el 21,83%.

Figura # 4.2 Venta Comparada 2005-2006



Elaborado por:

**Utilidad
2005-2006**

**Las autoras
Figura # 4.3
Comparada**

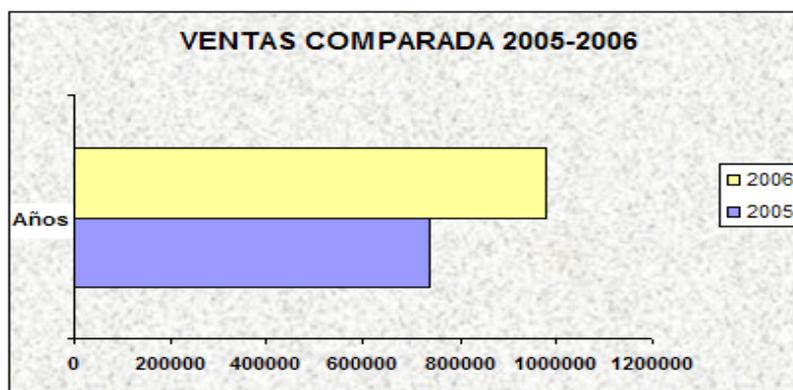


Elaborado por: Las autoras

10 Análisis horizontal del Estado de Resultado 2006-2007

Los ingresos se incrementaron en 7,39%, donde los ingresos por mano de obra aumentaron el 20,59%. Los costos operativos aumentaron el 8,68%, los gastos se incrementaron en un 44,38%, lo que provocó que la utilidad se redujera en un 42,33% con respecto al año 2006.

Figura # 4.4 Venta Comparada 2005-2006



Elaborado por: Las autoras

2 ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS

Como se observa en la siguiente tabla, se realizó un análisis de los principales ratios financieros de la empresa, a continuación su interpretación:

Tabla # 4.1 Evolución de los Ratios Financieros

Años	2005	2006	2007	Promedio Mercado
INDICES DE LIQUIDEZ				
Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo				

Razón Corriente	1,24	1,56	1,57	2
Prueba Acida	1,01	1,34	1,19	1,70
INDICES DE RENTABILIDAD				
Mide la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generados sobre las ventas e inventarios				
Margen bruta de utilidad	58%	55%	55%	75%
ROA	36%	43%	14%	55%
Margen neto de utilidad	23%	22%	12%	40%
Rendimiento del patrimonio	74%	79%	26%	85%
INDICES DE ACTIVIDAD				
Mide el grado de efectividad con la que la empresa utiliza sus recursos				
Rotación del activo total	1,57	1,94	1,21	2
Rotación CxC	8,39	18,57	9,74	23
INDICES DE ENDEUDAMIENTO				
Mide el grado en que la empresa se ha financiado con deuda				
Razón deuda	51%	45%	44%	40%
Concentración pasivo c/plazo	58%	64%	35%	30%
Multiplicador del capital	104%	83%	78%	95%

Elaborado por: Las autoras

Después de haber realizado el análisis de los estados financieros, se puede observar, que hubo un aumento en cuanto a la liquidez del año 2007 con respecto a los dos años anteriores de **1.24** a **1.57**, esto significa que MIDASSA por cada dólar que adeuda tiene **1.57** dólares para liquidar la deuda, pero aún le falta para llegar a estar a la par con el promedio del mercado. Con respecto a la prueba ácida ha disminuido en el último año, por lo que se encuentra muy inferior al mercado.

La rotación de cuentas por cobrar disminuyó de **18,57** a un **9,74** de las veces que se recuperaron las cuentas por cobrar durante el año 2007. El nivel de endeudamiento decreció del **51%** al **44%** como consecuencia del aumento de capital que realizó la empresa, esto ayuda para intentar estar dentro del promedio del mercado.

La rotación del margen de utilidad neta disminuyó del **23%** al **12%** lo que significa que las ventas dejaron solo un 12% de utilidad con respecto a las ventas. En cuanto al rendimiento sobre los activos (ROA) el porcentaje que se obtiene por cada dólar que se vende a partir de los activos de la empresa disminuyó del 43% al 14%, esto quiere decir que los activos fueron menos productivos que el año 2006, la empresa debería implementar políticas para llegar al promedio del mercado que es de 55%.

3 PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO DEL NUEVO MODELO DE ADMINISTRACION

1 Inversión Inicial

La inversión inicial para este proyecto es de **\$196.281,36**, los cuales servirán para la compra de la plataforma tecnológica, instalación de la plataforma, adecuaciones en la infraestructura del local, muebles y enseres, capacitaciones, equipos de computación y activos fijos.

Tabla #4.2 Costos de Inversión

COSTOS DE INVERSIÓN	
Detalle	Costo
Equipos	49.043,86
Inventario	35.437,50
Muebles y enseres	6.000,00
Adecuaciones físicas al local	15.300,00
Instalación de la plataforma	2.500,00
Inversión activo fijo	85.000,00
Capacitaciones	3.000,00
Total	\$ 196.281,36

Elaborado por: Las autoras

2 Financiamiento de la Inversión

Para financiar la inversión se realizará un préstamo bancario por el 100% del valor a invertir a una tasa del 17,5%, por el plazo de 5 años. Esto se justifica debido a que MIDASSA posee los flujos de efectivo necesarios para cubrir el préstamo al 100 por ciento (ver tabla de amortización en anexos).

4 EVALUACIÓN FINANCIERA

1 Proyección de Ingresos

Las ventas proyectadas se realizaron en base a datos históricos, tomando en consideración las ventas de la empresa del primer trimestre del 2008 que fueron de \$70.000 mensuales. Además se utilizó una tasa de proyección del 20%, la cual incluye la inflación y la tasa de crecimiento esperada por la empresa.

Tabla #4.3 Ventas proyectadas

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enderezada y Pintura	588.000,00	705.600,00	846.720,00	1.016.064,00	1.219.276,80
Mecánica General	168.000,00	201.600,00	241.920,00	290.304,00	348.364,80
Otros	84.000,00	100.800,00	120.960,00	145.152,00	174.182,40
TOTAL	840.000,00	1.008.000,00	1.209.600,00	1.451.520,00	1.741.824,00

Elaborado por: Las autoras

Además se estimó de acuerdo a los datos históricos de la empresa, que la enderezada y pintura representa el 70% de los ingresos, por mecánica general 20% y otros servicios 10%.

2 Variación en costos fijos y variables

Los costos operativos representan el 45% de las ventas de la empresa, donde la mano de obra equivale el 45%, la materia prima el 35% y los costos indirectos de fabricación representan el 20%. La mano de obra constituye los costos fijos y la materia prima y costos indirectos de fabricación los costos variables.

Tabla #4.4 Costos proyectados

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra	170.100,00	204.120,00	244.944,00	293.932,80	352.719,36
Materia prima	132.300,00	158.760,00	190.512,00	228.614,40	274.337,28
Costos indirectos	75.600,00	90.720,00	108.864,00	130.636,80	156.764,16
Total	\$ 378.000	\$ 453.600	\$ 544.320	\$ 653.184	\$ 783.821,80

Elaborado por: Las autoras

3 DETERMINACIÓN DEL NUEVO NIVEL DE GASTOS

Al igual que los costos operativos y tomando en consideración que los gastos de administración han estado directamente relacionadas con el comportamiento de las ventas, se estableció como parámetro el porcentaje de participación de dicha cuenta con respecto a las ventas netas en un 35% para el primer año, con un crecimiento del 15% .

Tabla #4.5 Gastos de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	168.600,00	193.890,00	222.973,50	256.419,53	294.882,45
Capacitaciones	4.400,00	5.060,00	5.819,00	6.691,85	7.695,63
Publicidad	20.000,00	23.000,00	28.000,00	32.200,00	37.030,00
Comisiones	33.600,00	40.320,00	48.384,00	58.060,80	69.672,96
Servicios básicos	25.000,00	28.750,00	38.000,00	43.700,00	57.450,00
Seguros	15.000,00	25.000,00	28.750,00	33.062,50	42.000,00
Alimentación y movilización	3.500,00	4.025,00	4.628,75	18.000,00	22.500,00
Suministros de oficina	3.000,00	3.450,00	3.967,50	4.562,63	6.300,00
Seguridad	12.000,00	15.000,00	22.500,00	30.000,00	40.000,00
Otros	8.900,00	14.305,00	20.337,25	25.334,70	32.107,36
TOTALES	294.000,00	352.800,00	423.360,00	508.032,00	609.638,40

Elaborado por: Las autoras

4 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

El Estado de Resultados, también llamado Estado de Perdidas y Ganancias, es un documento que presenta de manera resumida los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el periodo en cuestión. La finalidad del análisis del Estado de Resultados es calcular la utilidad neta y los flujos de efectivos del proyecto que, en forma general son el beneficio real de la operación de la empresa.

Tabla #4.6 Estado de Resultado Proyectado

ESTADO DE RESULTADO RESUMIDO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	840.000,00	1.008.000,00	1.209.600,00	1.451.520,00	1.741.824,00
Costos (US\$)	378.000,00	453.600,00	544.320,00	653.184,00	783.820,80
Margen Bruto	462.000,00	554.400,00	665.280,00	798.336,00	958.003,20
Gastos Administrativos	294.000,00	352.800,00	423.360,00	508.032,00	609.638,40
Gastos Financieros	34.349,24	29.500,38	23.802,97	17.108,52	9.242,53
Gastos Depreciación	45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02
Utilidad	88.439,49	89.109,60	135.127,01	216.869,46	282.796,25
15% participación trabajadores	13.265,92	13.366,44	20.269,05	32.530,42	42.419,44
Utilidad antes d imp.	75.173,57	75.743,16	114.857,96	184.339,04	240.376,81
Impuesto	18.793,39	18.935,79	28.714,49	46.084,76	60.094,20
Utilidad después de Imp.	56.380,18	56.807,37	86.143,47	138.254,28	180.282,61
10% reserva legal	5.638,02	5.680,74	8.614,35	13.825,43	18.028,26

5% reserva facultativa	2.819,01	2.840,37	4.307,17	6.912,71	9.014,13
Utilidad neta	47.923,15	48.286,26	73.221,95	117.516,14	153.240,22

Elaborado por: Las autoras

5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja proyectado está evaluado en 5 años y es una herramienta que permitirá evaluar de manera cuantitativa el proyecto.

Tabla # 4.7 Flujo de Caja Proyectado

	AÑO	1	2	3	4	5
Ingresos		840.000,00	1.008.000,00	1.209.600,00	1.451.520,00	1.741.824,00
Costos (US\$)		378.000,00	453.600,00	544.320,00	653.184,00	783.820,80
Margen Bruto		462.000,00	554.400,00	665.280,00	798.336,00	958.003,20
Gastos Administrativos		294.000,00	352.800,00	423.360,00	508.032,00	609.638,40
Gastos Financieros		34.349,24	29.500,38	23.802,97	17.108,52	9.242,53
Gastos Depreciación		45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02
Utilidad		88.439,49	89.109,60	135.127,01	216.869,46	282.796,25
15% participación trabajadores		13.265,92	13.366,44	20.269,05	32.530,42	42.419,44
Utilidad antes d imp.		75.173,57	75.743,16	114.857,96	184.339,04	240.376,81
Impuesto		18.793,39	18.935,79	28.714,49	46.084,76	60.094,20
Utilidad después de Imp.		56.380,18	56.807,37	86.143,47	138.254,28	180.282,61
10% reserva legal		5.638,02	5.680,74	8.614,35	13.825,43	18.028,26
5% reserva facultativa		2.819,01	2.840,37	4.307,17	6.912,71	9.014,13
Utilidad neta		47.923,15	48.286,26	73.221,95	117.516,14	153.240,22
Gastos Depreciación		45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02
Amortización		27.707,76	32.556,62	38.254,03	44.948,48	52.814,47
Flujo neto del accionista		73.883,68	107.240,77	130.879,46	149.631,82	183.794,16
Inversión inicial	-196.281,36					
Flujo neto de efectivo	-196.281,36	73.883,68	107.240,77	130.879,46	149.631,82	183.794,16

Elaborado por: Las autoras

6 Tasa de descuento del flujo

Para determinar la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas en el proyecto, se ha recurrido al criterio de modelo de valoración de activos de capital (CAPM), puesto que es un modelo uní factorial en el que el redimiendo esperado del inversionista, se relaciona con el Beta, donde Beta es el coeficiente de reacción del rendimiento de un valor en relación con el mercado global. Por lo tanto el rendimiento esperado será:

$$re = rf + \beta (rm - rf) + \Delta riesgo_{pais}$$

Donde:

Rf (Tasa libre de riesgo) = tasa libre de riesgo corresponde de los US Treasury Notes de 5 años: **4.52%**

Rm (Tasa del mercado) = sobre primas y betas sectoriales y que de acuerdo a estudios realizados en los últimos 60 años en promedio general se encuentra en el 8,4%.

β (Medida de riesgo) = **1,20** debido a las características de este proyecto y de la empresa, cabe indicar que por las características y la falta de información del mercado ecuatoriano, para el cálculo de este beta se busco empresas de operaciones similares que cotizan en el índice S&P500.

Riesgo país = Se considero un riesgo país del **577** puntos según fuente del Banco Central del Ecuador.

Así de puede concluir que el rendimiento esperado mínimo del inversionista es del 19.72%.

7 Cálculo del VAN y TIR

El Valor Actual Neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión, para ello se toma en cuenta los ingresos y egresos netos del modelo incremental descontados a la tasa de rendimiento que los inversionistas requerirán por haber asumido el riesgo de implementar el proyecto.

La tasa interna de retorno es el rendimiento esperado de un proyecto de inversión. Se requiere que esta tasa sea mayor a la tasa de descuento para poder determinar que el proyecto es rentable para el inversionista.

Este proyecto da como resultado un VAN positivo de **\$164.095,39**, de manera que se puede determinar que es rentable debido a que la $TIR > TMAR$.

Tabla #4.8 VAN y TIR

Valor Actual Neto	\$164.095,39
Tasa Interna de Retorno	48%
Tasa de descuento	19,72%

Elaborado por: Las autoras

8 Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión para este proyecto es de un año nueve meses.

Tabla #4.9 Recuperación de la inversión

			Año
-196.281,36	\$ 61.713,74	(\$ 134.567,62)	1
	\$ 74.821,52	(\$ 59.746,11)	2
	\$ 76.273,10	\$ 16.526,99	3
	\$ 72.837,85	\$ 89.364,84	4
	\$ 0,00		5

Elaborado por: Las autoras

9 Análisis de sensibilidad

1 Escenario optimista

El escenario optimista se basa en las siguientes premisas:

- Las ventas se incrementaron en un 30%
- La tasa de descuento es del 19,72%

Tabla #4.10 Resultados optimista

Valor Actual Neto	\$245.697,86
Tasa Interna de Retorno	57%
Tasa de descuento	19,72%
Período de recuperación	1,6 años

Elaborado por: Las autoras

Por medio del cuadro anterior se puede determinar que el escenario optimista es rentable debido a que brinda una TIR del 57% y un VAN positivo de \$245.697,86 (ver flujo optimista en anexos). El Van es sensible a cambios en el crecimiento de las ventas.

2 Escenario punto de equilibrio

Este escenario se basa en la premisa que la TIR y la tasa de descuento debe ser igual para recuperar la inversión.

Tabla #4.11 Escenario punto de equilibrio

Valor Actual Neto	\$0,00
Tasa Interna de Retorno	19,72%
Tasa de descuento	19,72%
Período de recuperación	5 años

Elaborado por: Las autoras

El escenario punto de equilibrio da como resultado un VAN=0, esto significa que la empresa no tendrá pérdida únicamente podrá recuperar la inversión en un periodo de 5 años.

3 Escenario pesimista

El escenario pesimista se basa en la premisa de que las ventas se incrementaron en un 10%.

Tabla # 4.12 Escenario pesimista

Valor Actual Neto	\$104.733,57
Tasa Interna de Retorno	41%
Tasa de descuento	19,72%
Período de recuperación	2 años

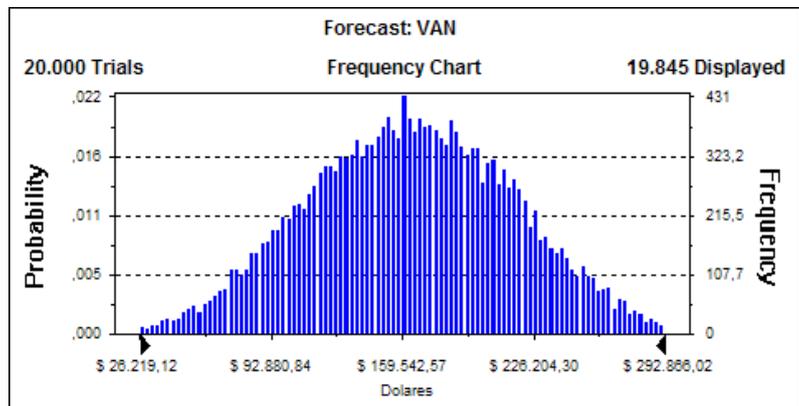
Elaborado por: Las autoras

El cuadro anterior indica que este escenario da un resultado rentable, debido a que el VAN es de \$104.733,57 y la TIR de 41%, recuperando la inversión inicial en 2 años.

10 Simulación de los resultados usando Crystall Ball

Con la simulación en el programa Crystall Ball, se obtuvo que el máximo valor que puede alcanzar el VAN es de \$292.866,02; el VAN mínimo es de \$26.219,12; por lo tanto no existe ninguna probabilidad que el VAN sea negativo.

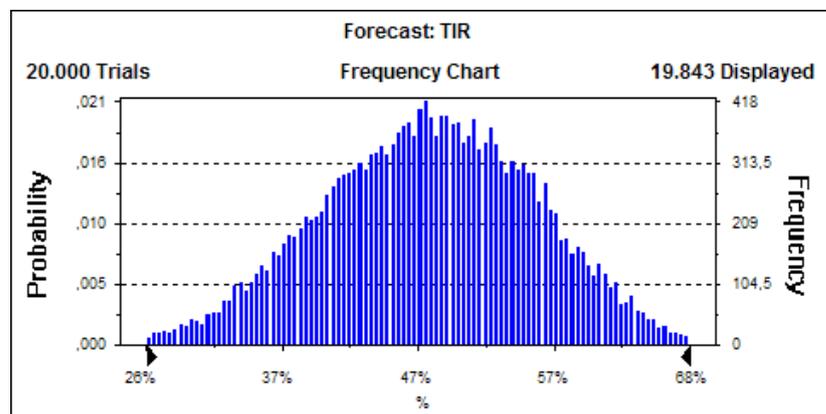
Figura # 4.5 Probabilidad del VAN



Elaborado por: Las autoras

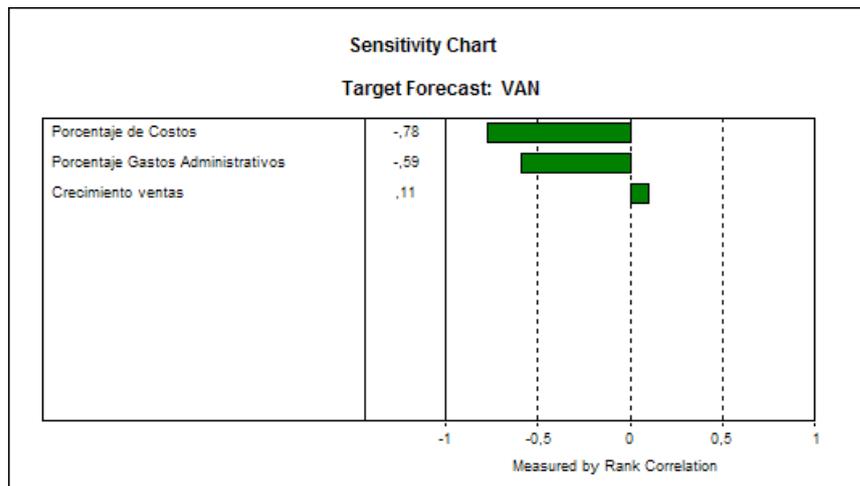
Con respecto a la TIR, el máximo valor que puede alcanzar es del 68% y el mínimo del 26%, no existe probabilidad alguna que indique que la TIR sea negativa.

Figura #4.6 Probabilidad TIR



Elaborado por: Las autoras

Figura #4.7 Cuadro de Sensibilidad



Elaborado por: Las autoras

En la figura anterior se puede observar que la variable “Crecimiento de Ventas” se correlaciona positivamente con el VAN, es decir, si las ventas aumentan el VAN también va crecer en la misma proporción; mientras que si el crecimiento de las ventas disminuye el VAN también va decrecer.

Además se relaciona negativamente con las variables “Porcentaje de Gastos de Administración” y “Porcentaje de Costos”, esto significa que si los costos operativos y gastos de administración aumentan por ende el VAN disminuye y viceversa.

CONCLUSIONES

- Los procesos existentes en MIDASSA no se han ajustado correctamente a los requerimientos necesarios de cada área de la empresa.
- Los empleados carecen de funciones bien definidas.
- El proceso de Taller actual es el principal cuello de botella existente en la empresa, exclusivamente en la ejecución de las órdenes de trabajo y es hacia allá donde debe estar dirigida la reestructuración.
- De acuerdo a la reestructuración operativa, MIDASSA ya no tendrá un enfoque por áreas departamentales sino por procesos de negocios.
- Los nuevos procesos de negocios delegan responsabilidades a la operativa.
- La empresa tenía definida su misión y visión, pero no había formulado objetivos estratégicos que permitan evaluar el cumplimiento de las mismas.
- El grado de satisfacción de sus clientes es del **68,46%**

- La principal causa por la que los clientes se sienten insatisfechos es por el retraso en la entrega de los vehículos.
- El mejoramiento de la calidad del servicio, será un cambio muy importante para alcanzar niveles de rentabilidad altos que le permitan a la empresa crecer constantemente.
- Las tecnologías de información son un pilar importante en un enfoque en procesos de negocios.
- PeopleSoft es la plataforma tecnológica que ayudará con la automatización de los procesos.
- Parte del personal no se encuentra satisfecho con las prestaciones sociales que se les brinda.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el nuevo enfoque de administración por procesos de negocios, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.
- Enfocar parte de las estrategias hacia el 31,54% de los clientes que se encuentran insatisfechos.
- Utilizar PeopleSoft como un sistema de monitoreo y control de los procesos.
- Invertir en capacitaciones y motivaciones a todo el personal de la empresa; para así aumentar el nivel de satisfacción y retención.
- Si la gestión se la realiza tal como se ha planificado, se verán los resultados esperados y se mantendrá la estabilidad del negocio.
- Si los directivos de MIDASSA no aplican los correctivos necesarios para aumentar la calidad del servicio, no se lograrán los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Sapag Chain, Nasir; Formulación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición. Prentice Hall.
- Malhotra, Naresk; Investigación de mercado, un enfoque aplicado, Cuarta Edición. Pearson Educación.
- Kaplan, Robert –Norton, David; The Balanced ScoreCard: translating strategy into action, Tercera Edición. Harvard Business School Press.
- Johnson, Gerry-Acholes, Kevin; Dirección Estratégica, Quinta Edición. Prentice Hall.
- Bulton, Roger, Business Process Management, Cuarta Edición. McGraw-Hill.
- Smith, Howard, Business Process Management: The Third Wave, Tercera Edición. Prentice Hall.
- Fernández, Pablo, Valoración de Empresas, Segunda Edición. Prentice Hall.
- Satisfacción del consumidor: una aplicación de análisis factorial, Estadística Española, Vol. 47, Núm. 158, 2007.
- Evaluación del relación entre la calidad del servicio y la satisfacción, Revista Europea de Administración de Empresas, Vol. 15, Núm.3, 2008.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de MIDASSA?

	Menos de seis meses
	Entre seis meses y un año
	Más de un año

2. ¿Cómo conoció a MIDASSA?

	Compañías de seguro
	Prensa, Radio
	Amigos

3. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de MIDASSA?

	Semanal
	Mensual
	Anual

4. ¿Cree ud. que la calidad del servicio ha disminuido con el pasar del tiempo?

	Si
	No

5. ¿Le entregaron a tiempo su vehiculo?

	Si
	No

6. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con MIDASSA en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5

7. ¿Considera ud. que la reparación efectuada a su vehiculo fue realizada correctamente?

	Si
	No
	No sabe

8. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de MIDASSA.

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5
Orientada hacia el cliente					
Servicio postventa					
Relación calidad-precio					
Bien organizada					
Calidad del servicio					
Profesionalismo					

9. ¿Recomendaría usted MIDASSA a otras personas?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

10. ¿Comprará o utilizará usted los servicios de MIDASSA nuevamente?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

ANEXO 2

ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA ENCUESTA

Por favor, responda cada afirmación, según su opinión, basándose en su propia experiencia. Para decidir la respuesta considere la empresa como un todo.

Responda las preguntas indicando grado de acuerdo / desacuerdo utilizando la siguiente escala:

1
2
3
4
5

Completamente en desacuerdo

En desacuerdo

Levemente de Acuerdo

De acuerdo

Completamente de acuerdo

Para indicar su respuesta, marque el casillero con una X.

Si por algún motivo, usted no sabe o no quiere responder una pregunta, deje le espacio en blanco.

CUESTIONARIO

1. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mejor predisposición a la tarea

1	2	3	4	5

2. La mayoría de la gente en nuestra empresa hace “hasta lo imposible” con tal de entregar un buen trabajo a sus clientes.

1	2	3	4	5

3. La empresa ofrece un adecuado ambiente físico de trabajo

1	2	3	4	5

4. Me siento cómodo en mi grupo de trabajo

1	2	3	4	5

5. Trabajo una cantidad de horas adecuada

1	2	3	4	5

6. En la empresa siempre tratamos a los demás con respeto.

1	2	3	4	5

7. El ambiente de trabajo en esta empresa es agradable y divertido.

1	2	3	4	5

8. Tengo una buena relación con mis jefes

1	2	3	4	5

9. Si lo necesito, tengo la posibilidad de acceder a cualquier persona de mi empresa.

1	2	3	4	5

10. Aquí existen buenas oportunidades para desarrollarme profesionalmente

1	2	3	4	5

11. Mi gerente es más un instructor que un jefe.

1	2	3	4	5

12. En este lugar existe plena confianza en la gerencia de la empresa.

1	2	3	4	5

13. Considero que la empresa aprovecha mis capacidades

1	2	3	4	5

14. En mi empresa se cubren las vacantes dando oportunidades a las personas con mayores capacidades

1	2	3	4	5

15. Mi empresa se ocupa de la estabilidad laboral del personal

1	2	3	4	5

16. Sería importante contar con un sistema de evaluación de desempeño

1	2	3	4	5

17. Me animan directamente a compartir nuevas ideas y a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo.

1	2	3	4	5

18. En la empresa se fomenta que aprendamos y desarrollemos nuevas habilidades.

1	2	3	4	5

19. Habitualmente recibimos reconocimiento o elogios por el trabajo bien hecho

1	2	3	4	5

--	--	--	--	--

20. Me gustaría que nos organizáramos para realizar alguna actividad como forma de relacionarnos más

1	2	3	4	5

21. Tenemos oportunidades de capacitación de alta calidad para mejorar nuestras habilidades.

1	2	3	4	5

22. La empresa me ha brindado la capacitación necesaria para desempeñarme bien en mi trabajo.

1	2	3	4	5

23. Los directivos de mi empresa cuidan el clima de trabajo

1	2	3	4	5

24. Los directivos de mi empresa favorecen las comunicaciones entre el personal, y entre los diferentes sectores

1	2	3	4	5

25. La gerencia de nuestra empresa ha logrado fomentar el compromiso del personal

1	2	3	4	5

26. La gerencia se conduce de acuerdo con los valores y la filosofía general de la empresa: practican lo que predicán.

1	2	3	4	5

27. La gerencia logra que todos en la empresa den lo mejor de sí.

1	2	3	4	5

28. En términos de estrategia, sé exactamente lo que mi empresa está tratando de lograr.

1	2	3	4	5

29. Comparada con el mercado (misma actividad y dimensión de empresa), mi remuneración me resulta adecuada

1	2	3	4	5

30. Los que más contribuyen al éxito general de la empresa son los que reciben más a cambio.

1	2	3	4	5

31. Estoy satisfecho con la tarea que realizo

1	2	3	4	5

32. Mi trabajo me da grandes satisfacciones, siento que logro cosas que me importan.

1	2	3	4	5

33. La mayor parte del trabajo que se me asigna es más desafiante que Repetitivo.

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

--	--	--	--	--

34. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.

1	2	3	4	5

35. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.

1	2	3	4	5

36. Estoy orgulloso de pertenecer a mi empresa.

1	2	3	4	5

37. Mi empresa tiene una buena presencia e imagen en la comunidad.

1	2	3	4	5

38. Estoy orgulloso de los productos y servicios que mi empresa brinda a los clientes.

1	2	3	4	5

39. En mi sector trabajamos en equipos.

1	2	3	4	5

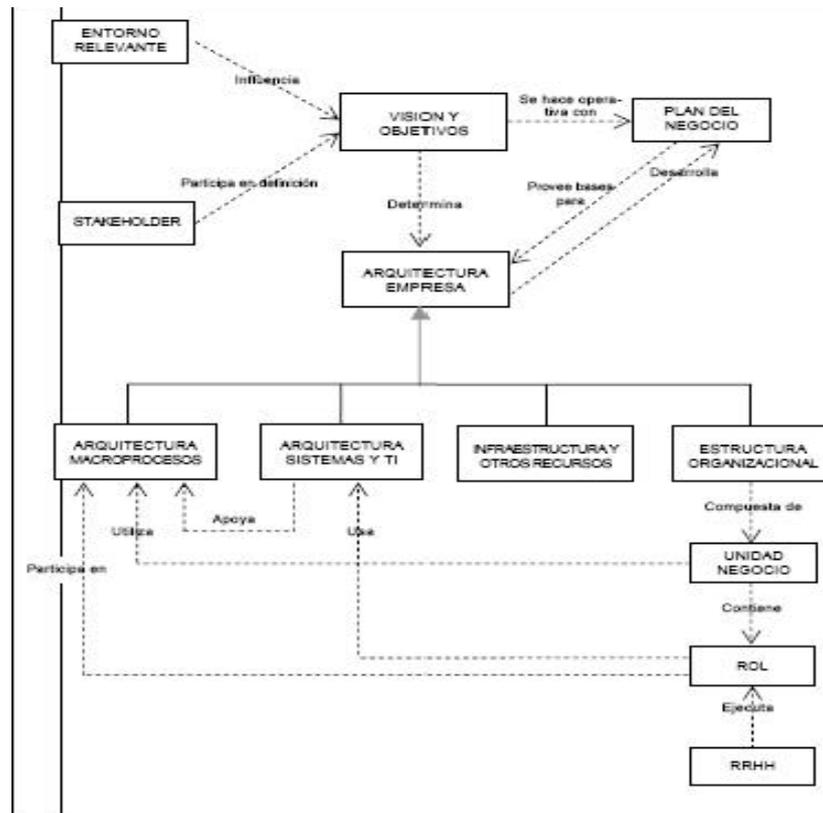
40. Las reuniones de equipo me resultan colectivas.

1	2	3	4	5

41. En términos generales estoy satisfecho con trabajar en MIDASSA S.A.

1	2	3	4	5

ANEXO 3
DETALLE ARQUITECTURA EMPRESA



Fuente: Innovación en los procesos de negocios, Universidad de Chile 2007

La Figura anterior muestra que por medio de la relación Determina, que establece que la Arquitectura empresa debe estar al servicio de la Visión y objetivos; Proveer bases para, señala que un Plan de negocio entrega pautas para el diseño de la Arquitectura Empresa; y Desarrolla, que representa el hecho que una vez diseñada una Arquitectura Empresa, ella al ser operada provee los medios, procesos, unidades organizacionales, recursos, etc. para generar el Plan del negocio. Es decir, existe una clara relación de retroalimentación entre la Arquitectura Empresa y Plan del negocio. Esto también se puede interpretar como recursividad, ya que la empresa genera su propia estructura (arquitectura) sobre la cual ejecuta sus actividades, siendo una parte de estas actividades el diseño de ella misma.

ANEXO 4

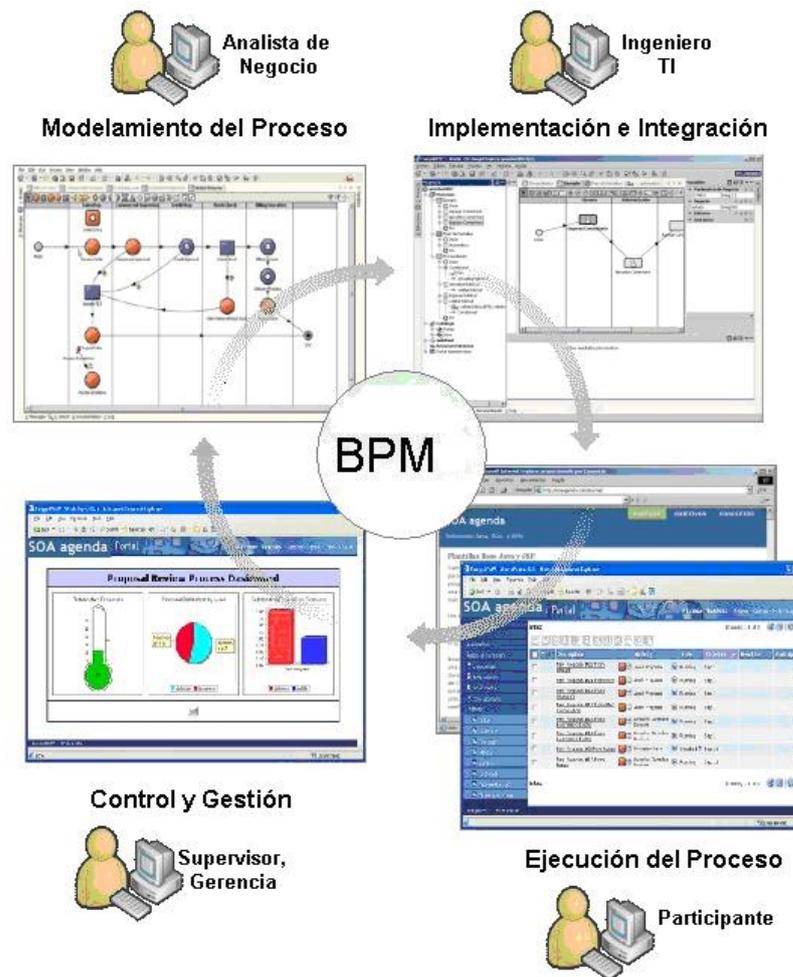
MATRIZ DE CORRELACIONES

Variables	Tiempo	Medio	Frecu	Dismin	tiempo de entrega	Satisf	Repar	Orient	Postventa	Calidad/precio	orga	calidad del servicio	profesionalidad	recomendación	Volver
Tiempo	1	-0,068	-0,466	-0,252	0,125	-0,065	0,198	-0,039	-0,066	-0,030	-0,042	-0,006	-0,061	0,034	-0,049
Medio	-0,068	1	-0,014	0,008	-0,042	0,054	-0,048	0,057	-0,074	0,005	0,019	0,032	0,001	0,060	-0,024
Frecuencia Disminución	-0,466	-0,014	1	0,148	-0,084	0,055	-0,192	0,061	0,015	0,047	-0,023	-0,013	0,062	-0,060	-0,041
tiempo de entrega	-0,252	0,008	0,148	1	-0,711	0,555	-0,423	0,441	0,250	0,494	0,447	0,467	0,455	-0,397	-0,362
Satisfacción	0,125	-0,042	-0,084	-0,711	1	-0,670	0,421	-0,525	-0,251	-0,561	-0,532	-0,569	-0,513	0,516	0,464
Reparación	-0,065	0,054	0,055	0,555	-0,670	1	-0,533	0,759	0,463	0,848	0,756	0,864	0,845	-0,714	-0,643
Orientación	0,198	-0,048	-0,192	-0,423	0,421	-0,533	1	-0,424	-0,179	-0,453	-0,468	-0,469	-0,417	0,402	0,334
Postventa	-0,039	0,057	0,061	0,441	-0,525	0,759	-0,424	1	0,563	0,717	0,593	0,726	0,720	-0,568	-0,488
Calidad/precio organizada	-0,066	-0,074	0,015	0,250	-0,251	0,463	-0,179	0,563	1	0,460	0,428	0,487	0,467	-0,307	-0,209
calidad del servicio	-0,030	0,005	0,047	0,494	-0,561	0,848	-0,453	0,717	0,460	1	0,706	0,785	0,757	-0,653	-0,561
profesionalidad	-0,042	0,019	-0,023	0,447	-0,532	0,756	-0,468	0,593	0,428	0,706	1	0,662	0,649	-0,628	-0,540
recomendación	-0,006	0,032	-0,013	0,467	-0,569	0,864	-0,469	0,726	0,487	0,785	0,662	1	0,850	-0,621	-0,511
Volver	-0,061	0,001	0,062	0,455	-0,513	0,845	-0,417	0,720	0,467	0,757	0,649	0,850	1	-0,624	-0,493
	0,034	0,060	-0,060	-0,397	0,516	-0,714	0,402	-0,568	-0,307	-0,653	-0,628	-0,621	-0,624	1	0,737
	-0,049	-0,024	-0,041	-0,362	0,464	-0,643	0,334	-0,488	-0,209	-0,561	-0,540	-0,511	-0,493	0,737	1

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 5

CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS



Fuente: SAGAIM.COM

ANEXO 6

FORMULARIOS DE PROCESOS Y ACTIVIDADES

Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
Proceso Mercadeo	Fecha aprobación	15/05/08
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Versión	1
	Página	1
Objetivo del proceso	Dar a conocer los servicios que la empresa ofrece a las diferentes Compañías de seguro e instituciones, para la atracción de nuevos clientes.	
Alcance del proceso	El proceso involucra el ofrecimiento de los servicios y la firma de convenios con diferentes empresas.	
Inicio	Visitas a empresas aseguradoras.	
Fin	Convenios firmados con nuevos clientes	
Líder y responsable del proceso	Jefe de Marketing	
Entradas principales	Información del mercado Requerimientos de nuevos clientes	
Salidas principales	Convenios con clientes nuevos Definición de estrategias para atracción de nuevos clientes. Análisis del comportamiento de clientes	

- **Mercadeo**



Elaborado por: Las autoras

- **Ventas**



Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
Proceso Ventas	Fecha aprobación	15/05/08
	Versión	1
	Página	1

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Objetivo del proceso	Satisfacer los requerimientos de los clientes, por medio de los diferentes servicios que ofrece la empresa.
Alcance del proceso	El proceso involucra la venta de los servicios a los diferentes clientes.
Inicio	Recepción del cliente
Fin	Servicio entregado
Líder y responsable del proceso	Jefe de Marketing
Entradas principales	Nuevos productos y servicios Requerimientos de clientes
Salidas principales	Ventas de servicio

Elaborado por: Las autoras

- **Producción**



Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
Proceso de Producción	Fecha aprobación	15/05/08
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Versión	1
	Página	1

Objetivo del proceso	Ejecutar la producción del servicio de acuerdo a la demanda
Alcance del proceso	El proceso involucra la producción del servicio óptimo
Inicio	Ingreso de órdenes de trabajo
Fin	Órdenes de trabajo ejecutadas
Líder y responsable del proceso	Jefe de Taller
Entradas principales	Nuevos productos y servicios Instrucciones para la producción del servicio Planes de ventas Requerimientos de producción
Salidas principales	Servicio producido

Elaborado por: Las autoras

- **Servicio al cliente**



Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
Subproceso Servicio al cliente	Fecha aprobación	15/05/08
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Versión	1
	Página	1

Objetivo del proceso	Determinar la satisfacción del cliente con el servicio brindado
Alcance del proceso	El proceso involucra ayudar a los clientes a resolver problemas con el servicio
Inicio	Recepción del cliente
Fin	Resolución de problemas
Líder y responsable del proceso	Ejecutivo de Servicio al Cliente
Entradas principales	Requerimientos de clientes
Salidas principales	Llamadas a clientes

Elaborado por: Las autoras

- **Compras**



Procesos de Apoyo	Fecha revisión	15/03/08
Subproceso Compras	Fecha aprobación	15/05/08
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Versión	1
	Página	1

Objetivo del proceso	Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la operación de la organización mediante una correcta comunicación y cooperación con los demás procesos.
Alcance del proceso	El proceso involucra la compra de productos y servicios de calidad, de acuerdo a los requerimientos de los diferentes procesos.
Inicio	Ingreso y calificación de nuevos proveedores
Fin	Compra realizada
Líder y responsable del proceso	Jefe de Bodega
Entradas principales	Ingreso de nuevos proveedores Instrucciones de requerimientos de abastecimiento
Salidas principales	Disponibilidad de productos y servicios Mejores ofertas de productos y servicios

Elaborado por: Las autoras

- **Almacenamiento**

	Procesos de Apoyo	Fecha revisión	15/03/08
	Subproceso Almacenamiento	Fecha aprobación	15/05/08
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Versión	1
		Página	1

Objetivo del proceso	Almacenar la materia prima y suministros que requiere la empresa para operar, proporcionándola cuando se requiera.
Alcance del proceso	El proceso involucra el almacenamiento de las existencias compradas.
Inicio	Recibir la mercadería adquirida
Fin	Entrega de mercadería de acuerdo a los requerimientos
Líder y responsable del proceso	Jefe de Bodega
Entradas principales	Revisar mercadería comprada
Salidas principales	Control de existencias

Elaborado por: Las autoras

- **Inventario**



Procesos de Apoyo	Fecha revisión	15/03/08
Subproceso Inventario	Fecha aprobación	15/05/08
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Versión	1
	Página	1

Objetivo del proceso	Definir las políticas de abastecimiento de existencia
Alcance del proceso	El proceso involucra determinar los puntos de reorden y las cantidades de existencias.
Inicio	Clasificar las existencias
Fin	Determinar los puntos de reorden

Líder y responsable del proceso	Jefe de Bodega
Entradas principales	Determinar demandas de existencias
Salidas principales	Control de inventario

Elaborado por: Las autoras

- **Gestión del talento humano**

	Procesos de Apoyo	Fecha revisión	15/03/08
	Proceso Gestión del Talento Humano	Fecha aprobación	15/05/08
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Versión	1
		Página	1
Objetivo del proceso	Definir las políticas para la contratación de personal		
Alcance del proceso	El proceso involucra la capacitación al personal y la búsqueda de personal idóneo para la realización de tareas a ejecutar.		
Inicio	Requerimientos de personal		
Fin	Entrenamiento de personal		
Líder y responsable del proceso	Jefe de RRHH		

Entradas principales	Necesidad de personal
Salidas principales	Personal motivado

Elaborado por: Las autoras

- **Contabilidad**



Procesos de Apoyo	Fecha revisión	15/03/08
Subproceso Contabilidad	Fecha aprobación	15/05/08
	Versión	1
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Página	1

Objetivo del proceso	Registrar las transacciones contables de la empresa
Alcance del proceso	El proceso involucra el registro de transacciones y la presentación de los estados financieros.
Inicio	Registro de transacciones
Fin	Estados financieros
Líder y responsable del proceso	Contador
Entradas principales	Información del software PeopleSoft
Salidas principales	Cálculo de impuestos

Elaborado por: Las autoras

- **Tesorería**



Procesos de Apoyo	Fecha revisión	15/03/08
Subproceso Tesorería	Fecha aprobación	15/05/08
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Versión	1
	Página	1

Objetivo del proceso	Pagar a proveedores y empleados
Alcance del proceso	El proceso involucra el pago de facturas a proveedores y sueldos a empleados.
Inicio	Recepción de facturas
Fin	Entrega de retenciones
Líder y responsable del proceso	Tesorera
Entradas principales	Listado de servicios por pagar
Salidas principales	Pago de cuentas por pagar

Elaborado por: Las autoras

- **Cartera**



Procesos de Apoyo	Fecha revisión	15/03/08
Subproceso Cartera	Fecha aprobación	15/05/08
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Versión	1
	Página	1

Objetivo del proceso	Cobrar cuentas pendientes a clientes
Alcance del proceso	El proceso involucra el cobro a clientes de cuentas pendientes
Inicio	Listado de antigüedad de cartera
Fin	Cuentas por cobrar canceladas
Líder y responsable del proceso	Asistente de Cuentas por cobrar
Entradas principales	Información de clientes
Salidas principales	Disminución de cartera

Elaborado por: Las autoras



Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
CARACTERISTICAS	Fecha aprobación	15/05/08
ACTIVIDADES Y FUNCIONES	Versión	1
	Página	1

Proceso	Mercadeo
Actividad	Marketing
Cargo	Jefe de Marketing y Ventas
Descripción	Se encargará de dirigir y elaborar planes de mercadeo que permitan dar a conocer los servicios que brinda la empresa.
Jefe Inmediato	Gerente General
# personas a su cargo	6

Elaborado por: Las autoras



Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
CARACTERISTICAS	Fecha aprobación	15/05/08
ACTIVIDADES Y FUNCIONES	Versión	1
	Página	1

Proceso	Mercadeo
Actividad	Marketing y análisis de mercado
Cargo	Asistente de Marketing
Descripción	Se encargará de asistir al Jefe de Marketing en la elaboración de estrategias de publicidad.
Jefe Inmediato	Jefe de Marketing

# personas a su cargo	0
-----------------------	---

Elaborado por: Las autoras



Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
CARACTERISTICAS	Fecha aprobación	15/05/08
ACTIVIDADES Y FUNCIONES	Versión	1
	Página	1

Proceso	Ventas
Actividad	Ventas
Cargo	Asistente de servicio
Descripción	Se encargará de atender a los clientes, receptor los vehículos y elaborar el presupuesto.
Jefe Inmediato	Jefe de Marketing
# personas a su cargo	0

Elaborado por: Las autoras



Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
CARACTERISTICAS	Fecha aprobación	15/05/08
ACTIVIDADES Y FUNCIONES	Versión	1
	Página	1

Proceso	Ventas
Actividad	Servicio al cliente
Cargo	Ejecutivo de Servicio al cliente
Descripción	Se encargará de atender a los clientes y receptor quejas y sugerencias del servicio.
Jefe Inmediato	Jefe de Marketing
# personas a su cargo	0

Elaborado por: Las autoras



Proceso de apoyo	Fecha revisión	15/03/08
CARACTERISTICAS	Fecha aprobación	15/05/08
ACTIVIDADES Y FUNCIONES	Versión	1
	Página	1

Proceso	Logística
Subproceso	Compras
Cargo	Jefe de Bodega
Descripción	Se encargará de administrar la bodega de insumos, calificar a proveedores y establecer las instrucciones para la entrega.
Jefe Inmediato	Gerente General
# personas a su cargo	1

Elaborado por: Las autoras



Proceso de Apoyo	Fecha revisión	15/03/08
CARACTERISTICAS	Fecha aprobación	15/05/08
ACTIVIDADES Y FUNCIONES	Versión	1
	Página	1

Proceso	Logística Subproceso Almacenamiento
Actividad	Almacenamiento de insumos
Cargo	Asistente de Bodega
Descripción	Se encargará de entregar insumos a los diferentes procesos.
Jefe Inmediato	Jefe de Bodega
# personas a su cargo	0

Elaborado por: Las autoras



Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
CARACTERISTICAS	Fecha aprobación	15/05/08
ACTIVIDADES Y FUNCIONES	Versión	1
	Página	1

Proceso	Producción
Actividad	Planificación y Control de Producción
Cargo	Jefe de Taller
Descripción	Se encargará de analizar la demanda, planificar la capacidad de producción.
Jefe Inmediato	Gerente General
# personas a su cargo	5

Elaborado por: Las autoras



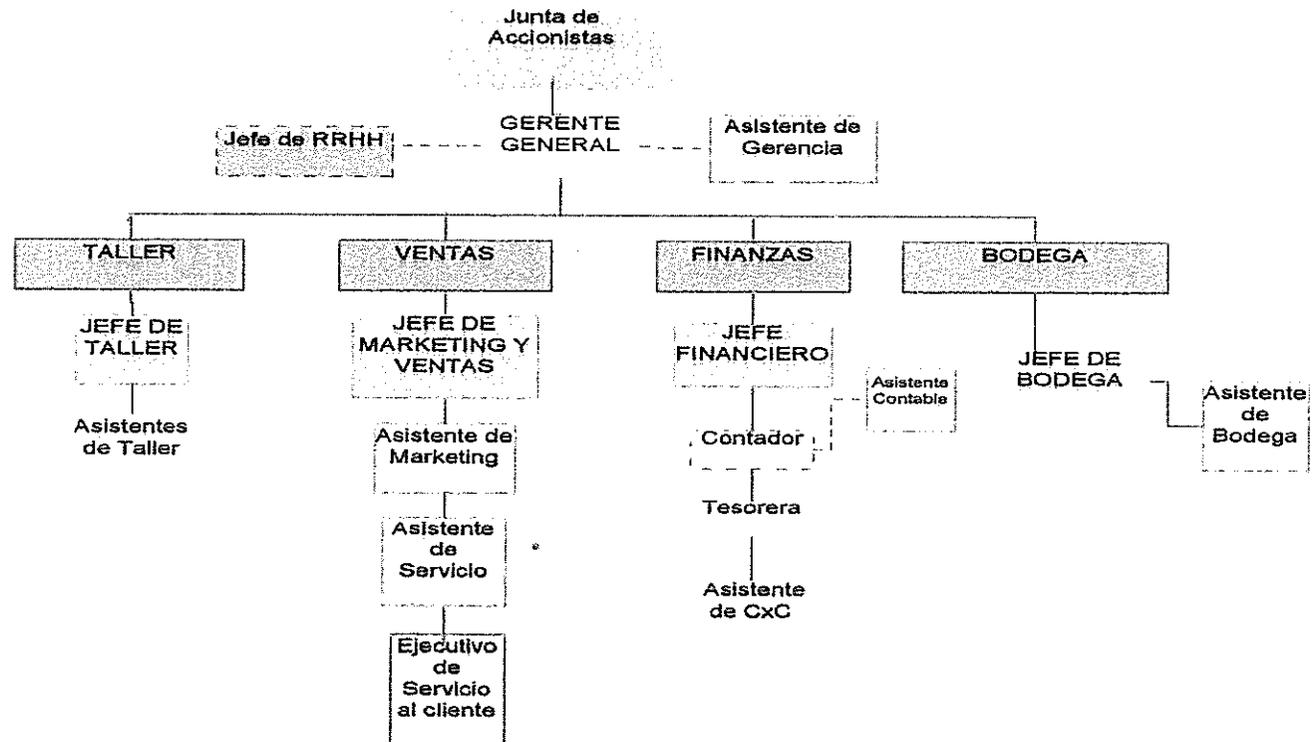
Macroproceso Cadena de Valor	Fecha revisión	15/03/08
CARACTERISTICAS	Fecha aprobación	15/05/08
ACTIVIDADES Y FUNCIONES	Versión	1
	Página	1

Proceso	Producción
Actividad	Producción del servicio
Cargo	Asistente de Taller
Descripción	Se encargará de ejecutar las órdenes de trabajo
Jefe Inmediato	Jefe de Taller
# personas a su cargo	0

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 7
ORGANIGRAMA PROPUESTO

MIDASSA



Elaborado por: Las autoras

ANEXO 8

DETALLE DE COSTOS DE INVERSIÓN INICIAL

EQUIPOS			
Detalle	Unidad	Costo	Total
Plataforma Peoplesoft	1	20000,00	20.000,00
Licencia de Uso de Plataforma	9	300	2.700,00
Servidores Hp proliant	2	3800	7.600,00
Computadores	18	589,38	10.608,80
Cableado redes LAN	150	8,00	1.200,00
Ruteador	1	131,5	131,50
Ups	2	684,91	1.369,83
Conectores	4	2,15	8,60
Ponchadores	2	51,05	102,10
Aire acondicionado GE	2	2661,52	5.323,04
Total			\$ 49.043,86

Elaborado por: Las autoras

INVENTARIO			
Detalle	Unidad	Costo	Total
Cauchos Erco	20	120	2400
Cauchos Multimarca	20	150	3000
Accesorios	20	100	2000
Baterías	20	100	2000
Suspensión	25	10	250
Frenos	25	70	1750
Lubricantes	25	35	875
Shampoo	25	3,5	87,5
Repuestos	25	120	3000
Amortiguadores	20	120	2400
Aros	10	200	2000
Parabrisas	10	580	5800
Pinturas	50	145	7250
Sensores	25	15	375
Inyectores	5	450	2250
Varios	0	100	0
Total			\$35.437,5

Elaborado por: Las autoras

MUEBLES Y ENSERES			
Detalle	Unidad	Costo	Total
Escritorios	14	120	1680
Sillas	14	35	490
Archivadores	5	180	900
Aéreos	14	150	2100
Muebles	2	415	830
Total			\$ 6.000,00

Elaborado por: Las autoras

ADECUACIONES FISICAS AL LOCAL			
Detalle	Unidad	Costo	Total
Oficinas	14	200	2800
Mano de obra	1	5000	5000
Techado	1	2500	2500
Sala de espera	1	2000	2000
Galpon bodega	1	3000	3000
Total			\$15.300

Elaborado por: Las autoras

INSTALACION DE LA PLATAFORMA			
Detalle	Unidad	Costo	Total
Mano de obra	1	2500	2500
Total			\$ 2.500,00

Elaborado por: Las autoras

INVERSION ACTIVO FIJO			
Detalle	Unidad	Costo	Total
Cámara de Pintura	1	50000	50000
Banco de Enderezado	1	35000	35000
Total			\$85.000

Elaborado por: Las autoras

CAPACITACIONES			
Detalle	Unidad	Costo	Total
Bpm	1	1500	1500
Plataforma	1	1500	1500
Total			\$ 3.000,00

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 9

AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Préstamo: \$196.281,36

Tasa: 17,50%

Plazo: 5 años

Cuota: \$62.057

ANUAL	pago	interés	amortización	saldo
0				196.281,36
1	62.057,00	34.349,24	27.707,76	168.573,60
2	62.057,00	29.500,38	32.556,62	136.016,98
3	62.057,00	23.802,97	38.254,03	97.762,95
4	62.057,00	17.108,52	44.948,48	52.814,47
5	62.057,00	9.242,53	52.814,47	-

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 10

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios e instalaciones 5%	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Equipos y maquinarias 10%	22.076,02	22.076,02	22.076,02	22.076,02	22.076,02
Vehículos 20%	2.042,04	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Equipos de Computación 33%	10.843,21	26.664,00	26.664,00		
Muebles y Enseres 10%	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
Total gastos depreciación	45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 11

DETALLE GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS MENSUALES			
Cargo	#	Sueldo	Total
Gerente General	1	2000	2000
Asistente de Gerencia	1	350	350
Jefe de Marketing	1	900	900
Asistente de Marketing	1	350	350
Asistente de Servicio	3	350	1050
Ejecutivo de Servicio al cliente	1	350	350
Jefe de Bodega	1	900	900
Asistente de Bodega	1	350	350
Jefe de Taller	1	1200	1200
Asistente de Taller	5	500	2500
Jefe Financiero	1	1200	1200
Tesorera	1	600	600
Contador	1	800	800
Asistente contable	1	350	350
Jefe de RRHH	1	800	800
Asistente de cobranzas	1	350	350
	22		14050
Total			168600

Elaborado por: Las autoras

CAPACITACIONES	
Seguridad Industrial	1200
Ventas	1200
Contabilidad	2000
Total	\$4400

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 12
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA

	AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos		840.000,00	1.092.000	1.419.600	1.845.480	2.399.124
Costos (US\$)		378.000,00	491.400,00	638.820,00	830.466,00	1.079.605,80
Margen Bruto		462.000,00	600.600,00	780.780,00	1.015.014,00	1.319.518,20
Gastos Administrativos		294.000,00	382.200,00	496.860,00	645.918,00	839.693,40
Gastos Financieros		34.349,24	29.500,38	23.802,97	17.108,52	9.242,53
Gastos Depreciación		45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02
Utilidad		88.439,49	105.909,60	177.127,01	295.661,46	414.256,25
15% participacion trabajadores		13.265,92	15.886,44	26.569,05	44.349,22	62.138,44
Utilidad antes d imp		75.173,57	90.023,16	150.557,96	251.312,24	352.117,81
Impuesto		18.793,39	22.505,79	37.639,49	62.828,06	88.029,45
Utilidad despues de Imp.		56.380,18	67.517,37	112.918,47	188.484,18	264.088,36
10% reserva legal		5.638,02	6.751,74	11.291,85	18.848,42	26.408,84
5% reserva facultativa		2.819,01	3.375,87	5.645,92	9.424,21	13.204,42
Utilidad neta		47.923,15	57.389,76	95.980,70	160.211,56	224.475,10
Gastos Depreciación		45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02
Amortizacion		27.707,76	32.556,62	38.254,03	44.948,48	52.814,47
Flujo neto del accionista	-	73.883,68	117.950,77	157.654,46	199.861,72	267.599,91
Inversión inicial	-196.281,26					
Flujo neto de efectivo	-196.281,26	73.883,68	117.950,77	157.654,46	199.861,72	267.599,91

Valor Actual Neto	\$245.697,86
Tasa Interna de Retorno	57%
Tasa de descuento	19,72,%

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 13

FLUJO DE CAJA PUNTO DE EQUILIBRIO

	AÑO	1	2	3	4	5
Ingresos		533.273,39	639.928,07	767.913,69	921.496,43	1.105.795,71
Costos (US\$)		239.973,03	287.967,63	345.561,16	414.673,39	497.608,07

Margen Bruto		293.300,37	351.960,44	422.352,53	506.823,03	608.187,64
Gastos Administrativos		186.645,69	223.974,83	268.769,79	322.523,75	387.028,50
Gastos Financieros		34.349,24	29.500,38	23.802,97	17.108,52	9.242,53
Gastos Depreciación		45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02
Utilidad		27.094,17	15.495,21	46.789,75	110.864,75	155.590,59
15% participacion trabajadores		4.064,13	2.324,28	7.018,46	16.629,71	23.338,59
Utilidad antes d imp		23.030,05	13.170,93	39.771,28	94.235,04	132.252,00
Impuesto		5.757,51	3.292,73	9.942,82	23.558,76	33.063,00
Utilidad despues de Imp.		17.272,53	9.878,20	29.828,46	70.676,28	99.189,00
10% reserva legal		1.727,25	987,82	2.982,85	7.067,63	9.918,90
5% reserva facultativa		863,63	493,91	1.491,42	3.533,81	4.959,45
Utilidad neta		14.681,65	8.396,47	25.354,19	60.074,84	84.310,65
Gastos Depreciación		45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02
Amortizacion		27.707,76	32.556,62	38.254,03	44.948,48	52.814,47
Flujo neto del accionista		34.776,04	60.311,60	74.564,46	82.053,81	102.700,55
Inversión inicial	-196.281,36					
Flujo neto de efectivo	-196.281,36	34.776,04	60.311,60	74.564,46	82.053,81	102.700,55

Valor Actual Neto	\$0,00
Tasa Interna de Retorno	19,72%
Tasa de descuento	19,72%

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 14

FLUJO DE CAJA PESIMISTA

	AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos		840.000,00	924.000	1.016.400	1.118.040	1.229.844
Costos (US\$)		378.000,00	415.800,00	457.380,00	503.118,00	553.429,80
Margen Bruto		462.000,00	508.200,00	559.020,00	614.922,00	676.414,20
Gastos Administrativos		294.000,00	323.400,00	355.740,00	391.314,00	430.445,40
Gastos Financieros		34.349,24	29.500,38	23.802,97	17.108,52	9.242,53
Gastos Depreciación		45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02
Utilidad		88.439,49	72.309,60	96.487,01	150.173,46	180.400,25
15% participacion trabajadores		13.265,92	10.846,44	14.473,05	22.526,02	27.060,04
Utilidad antes d imp		75.173,57	61.463,16	82.013,96	127.647,44	153.340,21
Impuesto		18.793,39	15.365,79	20.503,49	31.911,86	38.335,05
Utilidad despues de Imp.		56.380,18	46.097,37	61.510,47	95.735,58	115.005,16
10% reserva legal		5.638,02	4.609,74	6.151,05	9.573,56	11.500,52
5% reserva facultativa		2.819,01	2.304,87	3.075,52	4.786,78	5.750,26
Utilidad neta		47.923,15	39.182,76	52.283,90	81.375,25	97.754,38
Gastos Depreciación		45.211,27	82.990,02	82.990,02	56.326,02	56.326,02
Amortizacion		27.707,76	32.556,62	38.254,03	44.948,48	52.814,47
Flujo neto del accionista		-	73.883,68	96.530,77	107.113,12	118.516,71
Inversión inicial	-186.576,36					
Flujo neto de efectivo	-186.576,36	73.883,68	96.530,77	106.246,46	107.113,12	118.516,71

Valor Actual Neto	\$104.733,57
Tasa Interna de Retorno	41%
Tasa de descuento	19,72%

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 15

GUÍA DEL MODERADOR DEL GRUPO DE ENFOQUE

Introducción. – Bienvenidos a nuestro grupo de discusión acerca de la satisfacción del Cliente. Como miembro de esta comunidad apreciamos su opinión acerca de temas importante como se pueden afectar a los clientes, Esta reunión tomará próximamente dos horas. Al finalizar la sesión entregaremos Certificados en las cuales se les otorgará Descuento del 15 % a los clientes externos y para los internos se les adicionara un día en su calendario de vacaciones. Valoramos inmensamente sus opiniones e ideas.

El Propósito de esta discusión y encuesta/cuestionario es el de:

- Identificar si la calidad del servicio a disminuido debido a que la empresa posee problemas administrativos
- Cuestionar si la compañía se ha preocupado solo por la captación de nuevos clientes y no por mantener un servicio optimo.
- Identificar cual es el problema que se genera en el servicio

Confidencialidad. – Está reunión será grabada, pero las grabaciones y encuestas serán TODAS confidenciales y anónimas; no se usarán apellidos u otras formas de identificación. El único límite a la confidencialidad que existe es en el caso de que la persona sea un riesgo para sí misma u otras personas.

Reglas del Grupo.- Tenemos algunas Reglas para nuestro debate:

- Solo use su primer nombre: Solo use su primer nombre. Si prefiere puede crearse un nombre.
- No habrán conversaciones o comentarios separadas, quien quiera que este hablando tendrá la atención completa y respeto del grupo.

- No se permitirán niños o visitantes sin autorización en el grupo
- Nadie puede discutir información/ problemas de ningún miembro del grupo con personas que no hayan participado en el mismo-

Preguntas de discusión Verbal

Ahora quisiera hacer algunas preguntas acerca de la satisfacción del cliente, no hay repuestas acertadas o equivocadas. Usted puede hablar desde su experiencia /conocimiento personal u opiniones.

- 1.- ¿Cree usted que la calidad del servicio ha disminuido durante el ultimo año debido a problemas administrativos?
- 2.- ¿Cree Ud. que el mayor problema es el incumplimiento de los trabajos y no la calidad del servicio?
- 3.- A pesar de que la Cía. tenga falencias seguirían confiando en la Cía?
- 4.- ¿Cuando los clientes se encuentran satisfechos el nivel de ventas aumentaría
- 5.- El personal Contratista será suficiente para satisfacer la demanda de vehículos.
- 6.- ¿La jerarquía de trabajo esta bien definida?
- 7.- ¿El sistema de remuneración es acorde al mercado laboral?
- 8.- En su opinión ¿Que tipo de consejo le seria mucho más efectivo para que la satisfacción de cliente sea total?

Cierre ¿Tiene alguna pregunta antes de acabar nuestro debate? Hay mucho en que la parte administrativa puede apoyar y ayudar en la mejora de la satisfacción del cliente. Y así en la mejora laboral se reflejará en la venta del servicio.

¡Le agradecemos su tiempo y opiniones! Como muestra de Agradecimiento acepte este certificado.

ANEXO 16
ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE GENERAL
CONSOLIDADO
MIDASSA S.A.

<u>ACTIVO</u>	2005	2006	2007
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
CAJA	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
BANCOS	\$ 87.998,34	\$ 133.000,42	\$ 56.742,61
CUENTAS POR COBRAR	\$ 35.054,41	\$ 21.064,85	\$ 43.346,26
CUENTAS INCOBRABLES	\$ 20,49	\$ 20,49	\$ 20,49
INVENTARIO	\$ 32.147,43	\$ 32.991,67	\$ 49.713,58
CREDITO FISCAL PAGOS		\$ 17.246,97	\$ 24.316,37
ANTICIPADOS-IMPUESTOS	\$ 15.446,64	\$ 22.991,72	\$ 32.521,90
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 171.167,31	\$ 227.816,12	\$ 207.161,21
<u>ACTIVO FIJOS</u>			
EDIFICIO	\$ 130.500,00	\$ 130.500,00	\$ 180.000,00
- DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 13.050,00	\$ 26.100,00	\$ 28.575,00
VEHICULO	\$ 10.210,21	\$ 10.210,21	\$ 10.210,21
- DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 2.042,04	\$ 4.084,08	\$ 6.126,12
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TALLER	\$ 168.215,54	\$ 183.201,03	\$ 135.760,21
- DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 23.759,41	\$ 40.580,96	\$ 49.241,97
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 24.652,90	\$ 24.652,90	\$ 32.532,87
- DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 8.217,63	\$ 16.435,26	\$ 18.123,87
MUEBLES Y ENSERES	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00
- DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 2.500,00	\$ 3.750,00	\$ 4.500,00
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 296.509,57	\$ 270.113,84	\$ 264.436,33
ACTIVO DIFERIDO		\$ 5.404,63	\$ 400.000,00

TOTAL DEL ACTIVO \$ 467.676,88 \$ 503.334,59 \$ 871.597,54

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

CUENTAS POR PAGAR	\$ 34.529,76	\$ 18.340,00	\$ 25.642,87
SEGUROS CONTRATADOS	\$ 7.500,00	\$ 5.500,00	\$ 12.300,00
SERVICIOS BASICOS	\$ 6.021,89	\$ 6.540,39	\$ 9.100,00
VARIOS	\$ 172,10	\$ 196,72	\$ 800,00
ADMIPESA	\$ 915,14	\$ 1.099,95	\$ 1.671,28
IESS APORTES	\$ 245,30	\$ 245,30	\$ 245,30
PROVISIONES - IESS	\$ 1.009,50	\$ 1.009,50	\$ 1.009,50
PROVISIONES - Varias			\$ 270,00
COFESAN		\$ 467,79	\$ 628,62
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 4.562,00	\$ 6.309,59	\$ 9.267,98
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 45.083,00	\$ 57.695,05	\$ 33.272,79
ANTICIPO CLIENTES			\$ 10.003,99
PARTICIPACION LABORAL 15%	\$ 37.884,87	\$ 48.483,24	\$ 27.960,33
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 137.923,56	\$ 145.887,53	\$ 132.172,66

PASIVO LARGO PLAZO

PRESTAMO BANCARIO	\$ 100.624,87	\$ 82.017,75	\$ 250.000,00
-------------------	---------------	--------------	---------------

TOTAL DEL PASIVO \$ 238.548,43 \$ 227.905,28 \$ 382.172,66

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 269.608,39
RESERVA LEGAL	\$ 1.244,20	\$ 1.313,43	\$ 2.913,58
RESERVA FUTURAS CAPITALIZACION	\$ 106.069,13	\$ 129.090,92	\$ 149.608,39
UTILIDAD ACUMULADA NO DISTRIBUIDA		\$ 9.023,48	\$ 17.301,97
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 1.815,12	\$ 16.001,48	\$ 49.992,55
<u>TOTAL DEL PATRIMONIO</u>	\$ 229.128,45	\$ 275.429,31	\$ 489.424,88

**TOTAL PASIVO +
PATRIMONIO** \$ 467.676,88 \$ 503.334,59 \$ 871.597,54

**ESTADO DE RESULTADO
CONSOLIDADO
MIDASSA S.A.**

	2005	2006	2007
<u>INGRESOS</u>			
MANO DE OBRA (ENDEREZADA Y PINTADA)	\$ 515.721,00	\$ 670.437,30	\$ 844.322,98
OTROS INGRESOS	\$ 85.976,00	\$ 63.379,83	\$ 90.725,84
MANO DE OBRA Y SERV. TERCEROS	\$ 133.168,00	\$ 183.541,89	\$ 79.317,24
VENTA SINIESTROS		\$ 51.630,16	\$ 39.107,13
VENTA DE ACT MENOS - NC DEVOLUC IONES -DESCUENTOS		\$ 4.285,71	\$ 1.160,71
		\$ 4.670,34	\$ 1.366,10
TOTAL INGRESOS	\$ 734.865,00	\$ 977.945,23	\$ 1.056.000,00
<u>COSTOS</u>			
MANO DE OBRA (ENDERAZADA Y PINTURA)	\$ 121.554,76	\$ 162.776,52	\$ 202.998,76
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 34.876,00	\$ 44.790,00	\$ 66.112,32
INDEMNIZACIONES		\$ 3.250,00	
REPUESTOS. ACCESO, SUMIN Y MATER SERVICIOS	\$ 98.212,90	\$ 130.845,75	\$ 153.521,98
TERCEROS/OTROS	\$ 54.482,00	\$ 48.664,85	\$ 45.532,00
COSTO SINIESTROS VENDIDOS		\$ 44.000,00	\$ 11.000,00
COSTO ACT VENDIDO		\$ 3.234,67	
TOTAL COSTOS	\$ 309.125,66	\$ 437.561,79	\$ 479.165,06

UTILIDAD BRUTA	\$ 425.739,34	\$ 540.383,44	\$ 576.834,94
<u>GASTOS</u>			
SUELDOS	\$ 94.860,00	\$ 124.663,71	\$ 186.342,00
ENERGIA ELECTRICA	\$ 5.112,54	\$ 5.820,31	\$ 7.850,00
AGUA	\$ 1.267,00	\$ 1.701,30	\$ 3.100,00
TELEFONO/FAX/INTERNET/RADIO	\$ 4.072,00	\$ 5.413,15	\$ 5.765,98
MOVILIZ,TRANSPORTE, ALIMENTACION	\$ 1.544,98	\$ 2.875,92	\$ 3.331,87
PAGO PRESTAMO		\$ -	\$ 29.952,53
UTILES DE OFICINA	\$ 2.091,00	\$ 2.600,00	\$ 3.338,26
UTILES DE LIMPIEZA	\$ 524,00	\$ 759,34	\$ 890,00
DEPRECIACIONES	\$ 25.000,00	\$ 16.574,30	\$ 33.000,00
AMORTIZACIONES	\$ 6.025,00	\$ 7.355,71	\$ 10.200,00
GASTOS LEGALES	\$ 1.297,00	\$ 109,09	\$ 237,77
GASTOS BANCARIOS	\$ 1.747,00	\$ 719,30	\$ 816,34
CAPACITACION,AFILIACION,SUSCRIPCION	\$ 1.500,00	\$ 2.200,00	\$ 18.000,00
MANT. Y REPAR. EQPOS/OFICNA/TALLER	\$ 3.500,00	\$ 13.551,75	\$ 17.554,00
GASTOS DE VIATICOS	\$ 735,00	\$ 2.960,09	\$ 1.765,32
PUBLICIDAD	\$ 8.600,00	\$ 9.251,26	\$ 16.806,50
OTROS	\$ 9.989,00	\$ 6.357,20	\$ 10.337,56
ATENCIONES Y AGASAJOS NAVIDEÑOS	\$ 2.669,00	\$ 2.812,09	\$ -
SERVICIO DE AUDITORIA		\$ 1.000,00	\$ -
SERVICIO DE SEGURIDAD	\$ 2.640,00	\$ 9.427,85	\$ 10.302,00
GASTOS FINANCIEROS		\$ 1.009,48	\$ 30.842,61
TOTAL GASTOS	\$ 173.173,52	\$ 217.161,85	\$ 390.432,74
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 252.565,82	\$ 323.221,59	\$ 186.402,20
15% participacion de trabajadores	\$ 37.884,87	\$ 48.483,24	\$ 27.960,33
UTILIDAD ANTES IR	\$ 214.680,95	\$ 274.738,35	\$ 158.441,87
25% IMP RENTA	\$ 45.083,00	\$ 57.695,05	\$ 33.272,79
UTILIDAD DESPUES IR	\$ 169.597,95	\$ 217.043,30	\$ 125.169,08