



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencia y Tecnología
Escuela de Ingeniería de Producción y Operaciones

Plan Estratégico para la empresa TALLERAUTO S.A

**Trabajo de Grado previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Producción y Operaciones**

Autora:

María Belén Zea Molina

Director:

Iván Rodrigo Coronel Jose

Cuenca, Ecuador

2013

Dedicatoria

Dedico este trabajo Dios; a mi Madre por quererme tanto, por apoyarme siempre y enseñarme a luchar por lo que uno quiere en la vida; a mi Padre que está en el cielo, espero que se sienta orgulloso de mi por este logro; a mis hermanos Pedro y Andrea, a mi novio Paúl; a mi Tía Mami Mila que es como mi segunda madre, y a mis amigas del alma Majo, Isa, Mayra, Gaby, Jessica, Claudia y Karen, que me apoyaron y acompañaron siempre. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Agradecimiento

Debo agradecer primeramente a Dios por tantas bendiciones y por acompañarme todos los días; a mi Madre por quererme tanto y por permitirme seguir una carrera universitaria, a mis profesores por compartir conmigo sus conocimientos, amistad y por ayudarme a crecer como profesional y como ser humano; a mis compañeros con quienes compartí muchos buenos momentos en la vida estudiantil; a mis amigas del curso quienes me brindaron su amistad. Gracias a todos por contribuir con este gran logro que me llena de orgullo.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii

CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN

1.1. Nombre y descripción de la organización	2
1.2. Productos principales	3

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

2.1. Conceptualización de plan estratégico y táctico.....	4
2.2. Objetivos	4
2.2.1. Objetivo general	4
2.2.2. Objetivos específicos	4
2.3. Antecedentes.....	4
2.4. Justificación	5

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Introducción.....	6
3.2. Identificación y obtención de información	6
3.2.1. Recursos organizacionales	6
3.2.2. Servicio	9
3.2.3. Mercado, Clientes y Precios.....	10
3.2.4. Proveedores y trabajos externos.....	12
3.2.5. Finanzas y Rentabilidad	12
3.2.6. Toma de Decisiones y Capacidad de respuesta	16
3.2.7. Gestión de la Calidad	17
3.3. Conclusiones.....	19

CAPÍTULO 4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Introducción.....	21
4.2. Valores estratégicos	21
4.3. Visión.....	23
4.4. Misión.....	25
4.5. Estrategia corporativa.....	26
4.6. Conclusiones.....	29

CAPÍTULO 5 PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

5.1. Introducción.....	31
5.2. Áreas estratégicas críticas.....	31
5.3. Asuntos estratégicos críticos	32
5.4. Análisis FODA	33
5.5. Objetivos estratégicos	38
5.6. Indicadores de desempeño claves.....	39
5.7. Cuadro de mando integral	40
5.7.1. Mapa estratégico	41
5.7.2. Tablero de control	42
5.8. Planes estratégicos de acción	44
5.9. Conclusiones.....	51

CAPÍTULO 6 PLANEACIÓN TÁCTICA

6.1. Introducción.....	52
6.2. Objetivos a corto plazo	52
6.3. Planes operativos anuales.....	53
6.4. Conclusiones.....	60

Conclusiones Generales y Recomendaciones	61
---	-----------

Bibliografía.....	63
--------------------------	-----------

ANEXOS	64
---------------------	-----------

Índice de Tablas

Tabla 1 Definición de los Valores Estratégicos	22
Tabla 2 Definición de Factores Estratégicos	28
Tabla 3 Matriz de Ponderación de Áreas Estratégicas Críticas	32
Tabla 4 Tabla de Asuntos Estratégicos.....	33
Tabla 5 Matriz FO FA DO DA	37
Tabla 6 Determinación de Objetivos Estratégicos.....	39
Tabla 7 Determinación de Indicadores de Desempeño Claves	40
Tabla 8 Mapa Estratégico	42
Tabla 9 Tablero de Control	43
Tabla 10 Plan Estratégico 1	45
Tabla 11 Plan Estratégico 2	46
Tabla 12 Plan Estratégico 3	47
Tabla 13 Plan Estratégico 4	48
Tabla 14 Plan Estratégico 5	49
Tabla 15 Plan Estratégico 6	50
Tabla 16 Plan Operativo Anual 1	54
Tabla 17 Plan Operativo Anual 2	55
Tabla 18 Plan Operativo Anual 3	56
Tabla 19 Plan Operativo Anual 4	57
Tabla 20 Plan Operativo Anual 5	58
Tabla 21 Plan Operativo Anual 6	59

*Escritura
140114*

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TALLERAUTO S.A

RESUMEN

La elaboración de un plan estratégico permitirá evaluar la realidad de la empresa TALLERAUTO S.A, con el fin de plantear un trabajo planificado que le permita a la empresa lograr una ventaja competitiva. Para realizar una propuesta de planificación a largo plazo, y, desarrollar planes para trabajar en el corto plazo, se emplearon técnicas de investigación bibliográficas para la obtención de la teoría, y, técnicas de campo como observación, encuestas y entrevistas para definir la situación actual de la empresa y en base a ese análisis realizar la propuesta de planeación, obteniendo como resultado los planes estratégicos de acción y los planes operativos anuales para la empresa TALLERAUTO S.A. En conclusión, la planeación estratégica es una herramienta que permite potenciar fortalezas y corregir las debilidades de la empresa para lograr la consecución de objetivos a largo y corto plazo.

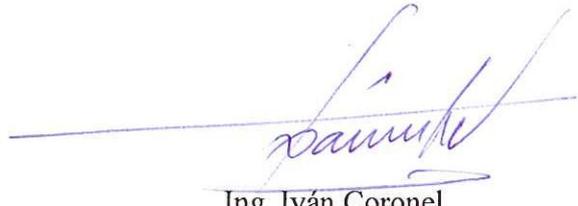
Palabras clave:

Planificación, Tácticas, Planes, Estrategias, Competitiva, Operativos



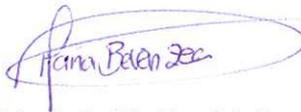
Ing. Pedro Crespo

Director de Escuela



Ing. Iván Coronel

Director del Trabajo de Grado



María Belén Zea Molina

Autora

2021/4

ABSTRACT

STRATEGIC PLAN FOR TALLERAUTO S.A. COMPANY

The development of a strategic plan will allow assessing the reality of TALLERAUTO S.A Company in order to have a scheduled work that will enable the company to achieve a competitive advantage. In order to make a long-term planning proposal and develop plans to work in the short term, we used bibliographic research techniques to acquire the information about the theory and field techniques such as observation, surveys and interviews so as to define the current situation of the company. Based on this analysis we made a planning proposal, obtaining as a result the strategic action plans and the annual operating plans for TALLERAUTO S.A Company. In conclusion, strategic planning is a tool to enhance the strengths and correct the weaknesses of the company to achieve short and long term objectives.

Keywords: Planning, Tactics, Plans, Strategies, Competitive, Operational

Pedro Crespo

Ing Pedro Crespo
School Director

Iván Coronel

Ing. Iván Coronel
Thesis Director

María Belén Zea

María Belén Zea Molina
Author



Lourdes Crespo

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Zea Molina María Belén

Trabajo de Grado

Ing. Iván Coronel

Enero 2014

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TALLERAUTO S.A

INTRODUCCIÓN

El sector automotor en la ciudad de Cuenca particularmente el segmento de talleres mecánicos ha tenido una evolución y crecimiento a lo largo de los últimos años. Debido a la gran cantidad de negocios de este tipo existentes en la ciudad, se considera necesario realizar una propuesta de planeación estratégica y táctica, que a través de su aplicación, permitirá potenciar las fortalezas de la organización.

La planeación estratégica es una herramienta aplicable en todas las organizaciones pues permite direccionar y organizar el trabajo de la empresa, con el fin de trabajar secuencialmente en el logro de los objetivos planteados por la alta dirección y la comisión encargada de la planeación.

La elaboración de un plan estratégico permitirá realizar un análisis situacional de TALLERAUTO S.A, para abordar el futuro del taller con realismo, evaluar y corregir los resultados de las ideas planteadas, mejorar la competitividad, funcionamiento y posicionamiento entre los diferentes talleres que ofrecen este tipo de servicios y en los cuales los clientes se encuentran totalmente insatisfechos con el trabajo realizado.

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN

1.1. Nombre y descripción de la organización

La organización TALLERAUTO S.A es un taller mecánico que está vinculado a la empresa Automotores y Anexos S.A, concesionario y distribuidor exclusivo de las marcas Nissan y Renault.

La idea del negocio surge ante la inquietud de mejorar la utilidad del negocio, y de extender sus horizontes, no solo dedicarse a la venta de vehículos, sino también de ofrecer un servicio posterior a la compra de los mismos.

El Centro de Servicio Posventa, cuenta con respaldo de fábrica, tanto de Nissan-México como Sofasa (ensamblador de Renault) en Colombia; estas empresas se encargan de monitorear que la calidad de sus productos se mantenga a lo largo de toda la vida del mismo, delegando a estos centros la responsabilidad de representar sus marcas en la prestación del servicio.

En el año 2001 se abre la sucursal en Cuenca, comenzando sólo con el servicio de lubricación de vehículos, el resto de trabajos como lavado, enderezada y pintura, alineación y balanceo, etc., eran enviados a otros talleres. A lo largo de los años se ha visto un crecimiento sustancial, por lo que en la actualidad ha aumentado la demanda y se atiende a un mayor número de vehículos, cuyos dueños buscan servicios para su auto; además, el taller ya cuenta con un área de lavado y una alineadora-balanceadora propia.

Es tan importante el crecimiento que su capacidad física no abastecía para el área de enderezada y pintura, por lo que en el año 2011, abrieron un taller dedicado al área de colisiones y choques; cuenta además, con equipo de alta tecnología y mano de obra calificada y preparada para realizar los trabajos.

1.2. Productos principales

En la actualidad, TALLERAUTO S.A se dedica a brindar servicios de reparación y mantenimiento correctivo y preventivo, además de servicio de enderezada y pintura a vehículos de marcas Nissan y Renault. Entre los productos más importantes están:

Preparación y revisión del auto antes de la entrega a su dueño (PDI *Pre Delivery Inspection*), teniendo como único cliente en este caso a la empresa Automotores y Anexos S.A, el concesionario autorizado y distribuidor exclusivo de estas marcas.

Paquetes de mantenimiento y revisión de vehículos, según el kilometraje recorrido, generalmente suelen realizarse cada 5000 km, estos incluyen: Cambio de aceite de motor, cambio de aceite de caja, ABC de frenos, ABC de motor, Alineación y Balanceo de Neumáticos, Revisión eléctrica y electrónica, dependiendo del tipo de paquete y kilometraje recorrido, clasificando a estos en mantenimientos mayores y menores.

Su taller de Enderezada y Pintura, se encarga de toda la parte de colisiones, cuentan con mano de obra calificada, e instalaciones adecuadas para estos trabajos, una cabina de pintura y otras herramientas, que permiten generar trabajos de calidad.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

2.1. Conceptualización de plan estratégico y táctico

El plan estratégico y táctico es una herramienta que se utiliza para el análisis, desarrollo, implementación y control de ideas propuestas, a través de una planificación que busca la consecución de objetivos y resultados fijados en el corto y largo plazo.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Realizar una propuesta de plan estratégico y táctico para la Empresa TALLERAUTO S.A.

2.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, a través de la obtención de información y su debido procesamiento y conclusión.

- Establecer el direccionamiento estratégico, que nos permitan orientar el futuro de la organización.

- Presentar una planificación a largo plazo, teniendo como base las ideas propuestas en la etapa de direccionamiento estratégico.

- Desarrollar planes para trabajar en el corto plazo, que nos permitan la consecución de las propuestas planteadas en el largo plazo.

2.3. Antecedentes

En la ciudad de Cuenca el sector automotor, especialmente el sector de talleres mecánicos y automotrices se ha desarrollado casi uniformemente a lo largo de los últimos años. A este sector lo podemos dividir en ramas específicas de acuerdo a los servicios que los diferentes talleres ofrecen. Las ramas son: la de reparación mecánica y eléctrica, la de hojalatería, tapicería y otras reparaciones de carrocería y la denominada como otros servicios de reparación y mantenimiento vehicular preventivo.

En términos de cantidad, existen un sin número de talleres en la ciudad que ofrecen los diferentes tipos de servicios anteriormente mencionados, y al referirnos a los talleres que brindan el servicio de reparación y mantenimiento automotriz, éstos, dirigen sus servicios a vehículos de todas marcas, la mayoría sin exclusividad, contando además con repuestos genuinos así mismo para las diferentes marcas.

Debido a todas las ideas mencionadas anteriormente, creemos necesario realizar una planificación estratégica y táctica, que permitirá mejorar las condiciones de empresa tanto dentro de la organización, como en su relación con el entorno.

2.4. Justificación

La elaboración de un plan estratégico permitirá recolectar información para realizar un análisis que permita evaluar la realidad de la empresa en estudio, en nuestro caso TALLERAUTO S.A, también permitirá abordar el futuro del taller con realismo, evaluar y corregir los resultados de las ideas planteadas, mejoramiento de la competitividad, funcionamiento y posicionamiento entre los diferentes talleres que ofrecen servicios similares en la ciudad y en los cuales los clientes se encuentran insatisfechos con el trabajo realizado.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Introducción

El análisis situacional de la organización es la etapa en la cual se recolectan datos e información de un cierto periodo de tiempo, que posteriormente, al ser procesados y analizados, nos permiten obtener un panorama general del estado de la empresa, el cual, servirá con base para la planeación estratégica y táctica.

3.2. Identificación y obtención de información

Para la elaboración de la síntesis sobre la situación actual de la empresa, se tomó como base un cuestionario de preguntas respondidas por personal de la organización, esta base de preguntas se encuentra al final del documento, en la sección anexos (Ver Anexo 1).

3.2.1. Recursos organizacionales

3.2.1.1 Instalaciones y Equipos

La instalación en la que se encuentran trabajando actualmente es rentada al Sr. Frank Tosi por un valor mensual de tres mil quinientos dólares americanos. El tamaño es el adecuado para operar, el área total de las instalaciones es ochocientos cincuenta y cinco metros cuadrados, de los cuales ciento cuarenta metros cuadrados corresponden a oficinas, y setecientos quince metros cuadrados destinados al área operativa divididos en 10 puestos para vehículos, con esto se cumple con los requerimientos de espacio para cada área de trabajo, y como un taller mecánico lo demanda.

En cuanto a los equipos, la organización cuenta con el equipamiento necesario para la operación, equipos auxiliares para realizar los trabajos, como son elevadores de dos columnas y de tijeras sustituyendo a las incómodas e inseguras fosas; alineadora y balanceadora; poseen cajas de herramientas

completas (dados, llaves, rachas, pistolas de impacto, destornilladores, torquímetro, medidor de presión, etc.), una para cada puesto de trabajo; además de herramientas especiales de uso común como calador de distribución, medidor de compresión, tester de batería, purgador de líquido de freno, entre otras; y las herramientas o equipos de mayor relevancia como los equipos de diagnóstico computarizado, manuales electrónicos de los vehículos, kit de carga y descarga de aire acondicionado.

Sin embargo existen otros tipos de trabajos especializados no tan comunes, como enderezado de chasis, limpieza de discos de frenos, para los cuales se requiere maquinaria especializada, exclusiva para estas actividades, con las cuales no cuenta el taller por lo que estos trabajos se deben tercerizar, estos son conocidos como trabajos externos.

Con frecuencia, se realizan actualizaciones de los equipos, en el caso de lanzamientos de nuevos modelos de vehículos, se realizan capacitaciones y fábrica envía boletines técnicos para el trabajo en estos nuevos vehículos, además de la llegada del nuevo stock de repuestos para el nuevo modelo mencionado, y la adquisición de herramientas especializadas para cada tipo de vehículo.

La organización cuenta con métodos de trabajo y procesos estandarizados para mejorar la calidad y los tiempos empleados en cada operación. Para evaluar la efectividad y medir el estado del taller, el área de calidad implementado un sistema de evaluación por indicadores, que mide la productividad, eficiencia, número de re trabajos, número de vehículos que retornan con daño, etc., y son estudiados mensualmente para proponer mejoras a la organización.

3.2.1.2 Talento Humano

La plantilla de trabajo está conformada con: 3 técnicos mecánicos, 1 alineador, 1 encargado de bodega y repuestos, 2 lavadores, 3 técnicos de enderezada y pintura, 1 de control de calidad, 2 asesores, 1 cajera, 2 para control de operaciones y garantías y 1 auxiliar de contabilidad. Debido a la variabilidad del número de autos que ingresan al taller, no se ha podido realizar un cálculo del personal necesario para cubrir la demanda de trabajos en ciertas épocas, como los meses de marzo, abril, mayo, junio, julio y agosto donde el ingreso de

vehículos aumenta, pero se puede decir que en la actualidad, el personal satisface estos requerimientos.

La empresa tiene una política de buenas relaciones con sus trabajadores y promueve el desarrollo organizacional en todas las etapas, crecimiento del trabajador dentro del taller, comenzando con la orientación a personal nuevo, a través de la inducción y presentación de todas las áreas y personal de la empresa, además del enrolamiento con el direccionamiento estratégico de la empresa, dando a conocer los valores corporativos, misión, visión, estrategia corporativa y política de calidad, como base de todas las actividades de la organización.

En una etapa más avanzada, hablamos de la capacitación, la empresa se preocupa por el desarrollo de plan de la carrera del empleado, se cuenta con el departamento de ITF (Investigación Técnica y Formación), ubicado en la Matriz en la ciudad de Quito, el personal de este departamento, encabezado por Gerente Nacional de Investigación Técnica y Capacitación, tienen a cargo el desarrollo de los planes de formación continua al personal; el personal técnico mecánico cuenta con capacitación de SOFASA-Colombia, para la marca Renault, especialistas en formación de técnicos COTECH (Coordinador técnico), CESVI-Colombia, preparación para el área de enderezada y pintura, y del centro de capacitación de NISSAN-México con el programa N-STEP (Nissan – Service Technician Education Program), y un sistema de escalafón que permite la calificación y ubicación del personal según sus conocimientos.

Parte importante en el desarrollo integral del recurso humano es la motivación y disciplina, en este sentido, se trabaja con herramientas para fomentar el trabajo en equipo, y la disciplina es necesaria ya que se involucra a todo el personal en la mejora continua de la organización, a través del uso de herramientas y filosofías como 5s, que busca la limpieza y organización de los puestos de trabajo del personal, y finalmente la estandarización de procesos operativos.

La directiva de la organización está convencida de que un personal motivado y bien retribuido, trabaja de mejor manera en beneficio de la empresa, por lo que siempre busca el bienestar de su personal; en primer lugar se cumplen con todos los beneficios establecidos en el Código Laboral Ecuatoriano, como son el pago del seguro social, décimo tercer y décimo cuarto sueldo, vacaciones, pago de

utilidades, además de contar con beneficios adicionales como seguro de salud privado, servicio de alimentación, afiliaciones a locales comerciales para crédito y descuento etc. Otro punto importante son los incentivos y reconocimientos por el cumplimiento de metas y objetivos y según el nivel en el que se encuentren en el escalafón obtienen mayores retribuciones económicas en su salario.

3.2.2. Servicio

La empresa TALLERAUTO S.A comúnmente se ha dedicado a brindar servicios de mantenimiento correctivo y preventivo a vehículos de marcas Nissan y Renault, además del servicio de enderezada y pintura para vehículos que sufren choques o colisiones; en la actualidad se incorporó un nuevo paquete de servicios al portafolio de la organización, conocido con el nombre de *safety kit*, compuesto por un sistema de alarma, bordes de caucho para puertas, láminas de seguridad para vidrios y gel antipinchazos parra llantas.

Se ofrece el servicio de instalación de accesorios para vehículos, entre estos se encuentran, alarmas, bloqueo central, radio, sistemas bluetooth para conexión con celulares, aros, protectores de balde para camionetas, neblineros, etc., por lo que podríamos decir que 1 de cada 4 cuatro servicios es nuevo.

Según el sector industrial en el que se desarrolla la empresa, no se pueden ofertar servicios totalmente nuevos, pues todos los talleres ofrecen servicios del mismo tipo pero lo que sí es realmente importante, es la constante innovación en dichos servicios y el valor agregado que estos tienen, ya sea en tecnología o conocimientos, siempre se buscan formas de mejorar los trabajos que se realizan.

Algunos servicios que representan un valor agregado para el cliente son: la revisión de los 25 puntos de control de calidad, en donde se garantiza el cumplimiento de todos los trabajos solicitados por el cliente, la seguridad de conducir su vehículo sin problemas, y se recomienda ciertos trabajos que deberían realizarse a futuro; otro servicio que agrega valor al cliente es el lavado, pues no tiene costo, y mejora la imagen del vehículo en el momento de la entrega.

Los servicios que brindan mayor rentabilidad son los mantenimientos mayores, es decir, todos los chequeos que se realizan al cumplir con un valor del kilometraje que sea múltiplo de 10000, estos mantenimientos tienen mayor número de operaciones, pues se realizan chequeos preventivos para evitar daños en el vehículo, además que estos chequeos obviamente emplean más tiempo que los otros trabajos.

Cabe mencionar que un área muy importante que complementa todos estos servicios, es el área de repuestos de la empresa Automotores y Anexos, pues proporciona repuestos genuinos para todos los trabajos, ya sean mantenimientos o colisiones.

Se han implementado formas de retroalimentar la información, es decir, conocer la opinión del cliente, incluso luego de que el vehículo ha salido del centro de servicio; para recolectar este tipo de información se realizan encuestas de satisfacción a los clientes en las 48 horas posteriores a la entrega del auto. Esta información es muy importante, pues le permite conocer la opinión del cliente, además de la evaluación del mismo a los diferentes componentes involucrados en el servicio, como son el asesor, técnicos, control de calidad, repuestos, tiempo de espera, precios, etc.

3.2.3. Mercado, Clientes y Precios

El mercado, en este caso son todos los clientes registrados en la base de datos de ventas de Automotores y Anexos, y según estas bases de datos, su análisis y tabulación, conocer en donde se encuentran, saber si en la actualidad están visitando el centro de servicio, o son clientes potenciales a los que se les podría ofrecer la prestación del servicio, determinando a este grupo, como un mercado objetivo. Principalmente este grupo de clientes está ubicado en la parte sur del país, en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, en el parque automotor de la zona mencionada, cuyos autos tengan una antigüedad promedio de 10 años, los cuales están identificados con las marcas que representan: Nissan y Renault.

Debido a que el mercado objetivo de TALLERAUTO S.A. está limitado al número de vehículos de marca Nissan y Renault, podemos decir que estas marcas representan el tercer grupo automotor más extenso del país, a continuación de

Chevrolet, Hyundai, ocupando el 9% del total del mercado automotor, que circulan en el sur del país, específicamente en las provincias antes mencionadas. Se plantea como un nuevo mercado, la apertura del servicio para la atención de vehículos de marcas automotrices consideradas grandes por el volumen de autos que atienden, es decir, tercerizar sus trabajos, pero más importante que nuevos mercados, lo ideal es recuperar el segmento de clientes perdidos, que no han regresado al taller principalmente por los elevados precios de los repuestos y luego por trabajos mal realizados en los vehículos.

En cuanto al cliente, según la información obtenida a través de encuestas, lo que percibe el cliente del taller son los trabajos con calidad garantizada y mano de obra calificada, y en un sentido no tan positivo, perciben que los precios de los mantenimientos son relativamente altos en comparación a los precios ofertados por otros talleres mecánicos artesanales de la ciudad.

Como el cliente es parte vital de la organización, lo que se busca es lograr determinar los gustos y preferencias del mismo; tomando como referencia para este análisis los datos disponibles en la Base de Datos de la empresa, como por ejemplo, con qué frecuencia visita el centro de servicio, qué trabajos se han realizado en el vehículo, horas preferentes para las citas, que aspectos representan mayor valor para el cliente, etc., con el objetivo de tener información segmentada y específica para cada estrato de estudio determinado. De esta manera, se busca tener una base sustentable que le permita adaptar su portafolio, con el fin de lograr la satisfacción y deleite de sus clientes.

En el caso de los precios, se establecen de acuerdo a condiciones del mercado, se revisan periódicamente cada 6 meses, pero son fijados por la matriz que se encuentra en Quito. Para esta determinación, se realiza un estudio de mercado de precios de la competencia (precios de la mano de obra), que generalmente varía de acuerdo a factores únicos de cada grupo, y en relación a otras marcas los precios son intermedios, más altos que unos, pero también más bajos que otros.

A pesar de esto, la relación entre los precios y la calidad es directamente proporcional, precios altos pero calidad inconfundible y garantizada, esto lo conocen los clientes que visitan las instalaciones del taller, algunos si están dispuestos a pagarlos pues conocen las características del servicio, pero

obviamente existen clientes que se quejan del precio, en comparación a los precios de los talleres artesanales.

3.2.4. Proveedores y trabajos externos

Los principales productos o insumos que se utilizan en la operación son: lubricantes, aditivos de limpieza, focos, plásticos, llantas, repuestos; para los cuales se cuentan con diferentes proveedores. Para contratar a un proveedor, estos tienen que llenar un formulario, que posteriormente será revisado para poder calificar como proveedor, los aspectos valorados son la calidad del producto, el precio, el tiempo de respuesta antes un pedido, la forma y plazo para el pago, entre otros. Se cuentan con proveedores nacionales (partes pequeñas, piezas, faros, llantas, etc.) e internacionales (repuestos, herramientas, etc.)

Como se mencionó anteriormente, debido a que el centro de servicio no cuenta con algunos equipos necesarios para poder realizar ciertos tipos de trabajos esporádicos, menos comunes que otros, se contratan servicios externos, por ejemplo, equipos de torno para rectificar cabezotes. Se puede decir que del total de trabajos realizados el 5% son tercerizados, como por ejemplo, prensa y torno, rectificado de discos de freno, enderezado de chasis, etc., sin embargo, este es un proceso muy complejo, pues se evalúan a los prestadores de estos servicios, realizando pruebas de calidad de los trabajos, tiempos de entrega, precios, entre otros; y para tener un control y seguimiento de los mismos existe un proceso de control de trabajos externos que permite que el trabajo requerido pueda estar listo en el momento preciso en el que se lo necesita.

3.2.5. Finanzas y Rentabilidad

Su capital está compuesto por las aportaciones de los socios y cuenta con una estructura sólida en cuanto a capital de trabajo y activos.

Debido a la actividad económica a la que se dedica, se deben acatar las normas y leyes vigentes actualmente, limitaciones en el cupo para importaciones, impuestos, etc., que generan un aumento en el precio percibido por el cliente.

La demanda del mercado actualmente es limitada, por lo que la capacidad de infraestructura es subutilizada, de este modo, cuando se necesita disponer de estos recursos para el crecimiento, se cuenta con la infraestructura adecuada para esta ampliación.

En cuanto a la parte financiera, TALLERAUTO S.A. se considera una empresa poco rentable, pues sus ingresos únicamente alcanzan a cubrir los gastos, casi en el punto de equilibrio, pudiendo decirse que únicamente trabaja para pagar las deudas y no tiene un margen alto de beneficio.

Actualmente se analizan posibilidades para aminorar los gastos, en este caso arriendo, pago de luz y agua, entre otros.

La empresa cuenta con políticas y procesos para el desarrollo, planificación, formulación y evaluación de las decisiones. Estas políticas han sido definidas en las reuniones anuales de Business Plan donde las Gerencias analizan las ventas y el número de unidades (vehículos) en operación, para calcular el número de vehículos que debe recibir el centro de servicio mensualmente y poder fijar los objetivos y métodos generales de administración, los mismos que se deben respetar en las actividades de la Empresa.

Las principales políticas contables que se detallan a continuación están relacionadas con la actividad principal de la empresa:

- Los registros y los estados financieros se llevan en dólares de los Estados Unidos de América, moneda legal en curso.
- El Sistema Contable Informático aplicado en la organización es el *Dynamic Modular System (DMS)*, que está en concordancia con los Principios y Normas técnicas de Contabilidad; cuenta con módulos de Contabilidad, Ventas, Clientes, Inventarios y Activos a base del cual se mantiene el diario general integrado, auxiliares contables, cuentas de mayor, lo que permite que los estados Financieros estén disponibles en el momento que se los requiera.

El método de contabilización utilizado es el efectivo, es decir, los ingresos se reconocen en el momento en que se genera el derecho de cobro y los gastos cuando se incurre en la obligación.

Los bienes son contabilizados al costo de adquisición, efectuándose las depreciaciones en el momento que la ley exige dicho cumplimiento.

Efectivo

El arqueo de caja se realiza de improviso dos veces al mes, y se revisan los valores de caja chica, fondo rotativo y fondo cajeros.

Los valores receptados en caja no podrán ser mayores a USD. 5.000,00, estos se deberán recaudar mediante transferencia bancaria.

Se aceptan pagos con tarjeta de crédito, rigiéndose a políticas de intereses y plazos establecidos por las diferentes entidades financieras..

Los depósitos de los valores recaudados deberán ser depositados al siguiente día entregando el cuadro de caja y los recibos que los respalden.

En el caso de cheques deberán estar debidamente certificados y con su respectiva autorización de *TELECHECK*, este sistema permite realizar una verificación de que el cheque recibido si cuenta con fondos, al entregar un código por la consulta se garantiza que ante algún inconveniente ellos se responsabilizan por el pago del mismo, los cheques que pueden ser verificados son los que no exceden un monto mayor a mil dólares, de mayor valor deben ser cheques certificados.

Cuentas por Cobrar

Todas las ventas que se realicen a Crédito deberán tener la autorización del departamento de Crédito y Cobranzas.

El plazo máximo de crédito será 30 días. Una excepción sólo será aprobada por la Dirección Financiera.

Las ventas a crédito deberán ser respaldadas con documentos que garanticen el pago, como letras de cambio firmadas por el cliente.

Una vez que el cliente presente su solicitud de crédito deberá esperar un lapso de hasta 48 horas hasta que los datos sean verificados y comprobados.

Los saldos contables deberán ser conciliados con los saldos integrados cada semana.

Para dar de baja una cuenta incobrable se deberá contar con la debida autorización de la Dirección Financiera, después que hayan transcurrido 5 años en los que no se haya logrado cobrar el valor mencionado.

Inventarios

Todas las compras se deben realizar a proveedores autorizados por la Dirección Financiera.

Se realizará una toma física del inventario cada 6 meses (2 veces al año) con la presencia de auditoría externa y delegados del departamento de contabilidad.

El método de valoración a utilizar es el Promedio.

Activos

Todas las compras de activos serán autorizadas por la Coordinación Administrativa Nacional.

Para que sea considerado como activo el costo deberá ser de USD. 500.00.

La revalorización estará de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera.

La depreciación será calculada y registrada de forma mensual de acuerdo a los porcentajes y montos establecidos.

Todos los activos existentes tendrán un custodio que debe responder por el buen cuidado y manipulación de los mismos.

Pasivo

Se deberá presentar cada 15 días un informe detallado con los saldos reales de cada proveedor.

Se solicitará a los proveedores un estado de cuenta para realizar verificación de los saldos.

Los proveedores fijos deberán tener un contrato firmado por ambas partes que fije precios y plazos del servicio.

Las cuentas deberán ser canceladas cumpliendo el plazo de vencimiento pactado.

Capital

Los ingresos extraordinarios se pueden dar por venta de activos y repuestos obsoletos.

Todas las facturas tendrán su debido respaldo con Orden de Compra.

Las políticas contables de la organización se establecen con la finalidad de regular toda la actividad contable referente a los registros, tratamiento y presentación de las transacciones.

3.2.6. Toma de Decisiones y Capacidad de respuesta

Si bien, la toma de decisiones es una actividad en la cual se incluye a cada uno de los diferentes ámbitos de la organización, la toma de decisiones claves es llevada a cabo internamente por parte del personal, incluyendo las áreas de servicio, calidad y administración, siendo el Jefe de Servicio, Master Kaizen, según la filosofía japonesa es el delegado por la alta dirección para el análisis y aplicación de la mejora continua de la organización; y Coordinadora Administrativa los responsables respectivamente. Dichos responsables de la

toma de decisiones realizan un análisis de acuerdo a cada indicador que se haya establecido, tomando en cuenta las diferentes fuentes por medio de las cuales se genera la información. Una vez tomadas las decisiones internas, la información es transmitida al siguiente nivel jerárquico en la organización, correspondiente a la Jefatura localizada en Quito.

Para la toma de decisiones, la información requerida se obtiene mediante fuentes como: datos del cliente, mercadeo posventa, para continuamente ser seleccionada, priorizada y optimizada de acuerdo a las políticas internas de mercadeo. El análisis correcto de dicha información mediante la aplicación de las herramientas de calidad necesarias es un factor clave para mejorar la efectividad en la toma de decisiones, con la intercomunicación entre las diferentes áreas por medio de círculos de calidad (Kaizen) y el constante trabajo en equipo.

Adaptabilidad

En cuanto a acciones de contingencia o capacidad de respuesta, cabe mencionar que se trata de una empresa sólida, con procesos estables y, encaminada al mejoramiento continuo cada día. En caso de rotación de personal o cambios críticos con el mismo, la empresa cuenta con una cadena de valor estable y para cada puesto de trabajo existe información detallada acerca de las funciones específicas.

El mercado cumple un papel muy importante al momento de emprender acciones frente a cambios que pueden presentarse en nuestro portafolio y en el mercado en sí mismo, para lo cual la organización redirecciona los objetivos secundarios de acuerdo a las tendencias del mercado y se enfoca en este para adecuarse a sus necesidades.

Todas las acciones anteriormente mencionadas son analizadas considerando los cambios que puedan presentarse en el entorno, estableciendo al mismo tiempo acciones de acuerdo a las oportunidades y restricciones del mismo.

3.2.7 Gestión de la Calidad

El área de Gestión de Calidad se encarga del levantamiento de procesos, el Master Kaizen, está encargado de enfocar sus actividades diarias para la

estandarización de los procesos, así como, de la medición de indicadores de operación denominados KPI, de acuerdo a la periodicidad de cada actividad y metas fijadas por fábrica. También es responsable del control de documentos, mejora continua y seguimiento de acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora.

Utiliza herramientas de calidad, (Pareto, diagrama causa-efecto, análisis de los 5 porqués, diagrama de afinidades, BSC, six sigma) Manufactura esbelta, y filosofía Kaizen; estas herramientas permiten perfeccionar las actividades e involucrar al personal al KAIZEN (mejora continua).

Actualmente el taller se encuentra en un proceso de certificación de fábrica, auditada por Nissan México, el objetivo de la misma es implementar un Sistema de Gestión de Calidad enfocado a la satisfacción del cliente y al incremento de utilidades; en este proyecto está involucrado todo el personal del taller, con la dirección y gestión de las Gerencias Generales Nacionales y la supervisión directa del Tecnológico de Monterrey quien es el facilitador para la certificación de la sucursal.

El proceso de certificación se compone de las siguientes etapas: Recopilación de Datos e Información, Análisis de la Situación Inicial, Reporte Gerencial, Levantamiento e Implementación de Proceso, Auditoría Interna; y finalmente la Auditoría de Certificación.

EL taller se encuentra en la etapa final de certificación, en la que se verifican las mejoras y el levantamiento de las no conformidades encontradas en la primera etapa, con lo que se logra la certificación.

La certificación de fábrica otorga beneficios, tanto para el cliente interno como para el cliente externo, pues la base de la certificación está enfocada a la calidad total, es decir clientes internos, externos y proveedores; los beneficios son directos en la reducción de tiempos muertos y mejora en la productividad de cada persona, lo cual incide en el pago de los salarios debido al esquema de escalafón que poseen.

3.3. Conclusiones

Después de realizar una investigación de la situación actual de la empresa, y de la recopilación de la información, podemos concluir de cierta manera sobre cada área investigada lo siguiente:

En el caso de los recursos, la empresa cuenta con la mayor parte de equipos necesarios para la operación, inclusive se cuenta con cierta capacidad subutilizada lo que le permitiría un crecimiento en el futuro. Los equipos de diagnóstico computarizado representan una ventaja frente a otros talleres, además de generar calidad y confianza en los trabajos percibidos por el cliente.

En cuanto a servicios externos, al no contar con ciertos equipos, es necesario tercerizar cierta parte del trabajo que en general corresponde al 5% del total.

Con respecto al recurso humano, la organización, tiene muy presente a la gente como parte activa e importante de la empresa, por lo que trata de generar un clima laboral adecuado para el trabajo, fomentando las relaciones interpersonales, generando el crecimiento personal y profesional con sus programas de formación, además de los métodos de incentivos y retribuciones económicas.

El grupo de clientes de Automotores y Anexos se encuentra localizado en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago principalmente, propietarios de automóviles de marcas Nissan y Renault, limitándose el mercado objetivo a vehículos exclusivos de estas marcas, las cuales representan el tercer grupo automotor más extenso del país.

Aunque se plantea la idea de ampliar el mercado existente, tercerizando el trabajo para otras marcas, lo que se considera importante es, recuperar a los clientes que se han perdido.

Al hablar de clientes, se concluye que, éstos tienen en general una buena percepción de los trabajos realizados en el taller. La organización al reconocer que el cliente constituye una parte vital busca determinar sus gustos y preferencias, a partir del análisis de la base de datos y también disponer de

información específica que permita adaptar el portafolio a satisfacción y deleite de los clientes.

En el caso de los precios, se establecen de acuerdo a condiciones del mercado, se revisan periódicamente cada 6 meses, pero son fijados por la matriz que se encuentra en Quito realizando un estudio de mercado de precios de la competencia.

La empresa cuenta con proveedores nacionales e internacionales, los cuales para su calificación, deben llenar previamente un formulario a través del cual se evaluará varios aspectos importantes a considerarse para aprobar los estándares de proveedor de la empresa.

CAPÍTULO 4

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Introducción

El direccionamiento estratégico es la base para la planeación estratégica y táctica. En esta etapa se lleva a cabo el planteamiento de los valores estratégicos, misión, visión, los que permiten identificar el direccionamiento de la organización, además, permite plantear y establecer la estrategia corporativa para encaminar a la empresa hacia la misma.

4.2. Valores estratégicos

La siguiente tabla es una herramienta para enlistar los valores presentes en la organización, luego de otorgarles el nivel de importancia, se realiza la caracterización de los que más relevancia tienen, es decir, aquellos calificados como importantes, como se muestra a continuación:

Tabla 1 Definición de los Valores Estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIÓN	NIVEL DE IMPORTANCIA					CARACTERIZACIÓN
	Nada Importante	Poco importante	Medianamente importante	Regulamente importante	IMPORANTE	
Honestidad	o	o	o	o	o	
Trabajo en Equipo	o	o	o	o	o	Creando compromiso y fomentando respeto por las opiniones de todos los integrantes de la empresa para lograr un objetivo positivo común.
Confianza	o	o	o	o	o	Generando credibilidad hacia la sociedad con la correcta gestión y ejecución de los procesos, consolidando la relación con el cliente.
Innovación	o	o	o	o	o	Desarrollando actualizaciones de los procesos actuales y generando innovación en las prácticas basadas en la constante generación de ideas, utilización de nueva tecnología y nuevos métodos de trabajo a través de la capacitación constante de su personal técnico.
Calidad	o	o	o	o	o	Creando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, con la búsqueda de excelencia en cada detalle de los trabajos.
Lealtad	o	o	o	o	o	
Superación	o	o	o	o	o	
Respeto	o	o	o	o	o	
Amistad	o	o	o	o	o	
Mejora Continua	o	o	o	o	o	Implementando herramientas de mejora continua con una orientación al cliente, buscando su deleite y satisfacción; y enfocándose en la demanda del mercado.
Seguridad y Garantía	o	o	o	o	o	
Exclusividad de las marcas	o	o	o	o	o	Entregando servicios exclusivos y productos genuinos, con la concesión y licencia de las marcas Nissan y Renault, que fomenten la recompra y recomendación de las marcas.
Enfoque al cliente	o	o	o	o	o	

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Como resultado del análisis de los resultados de la tabla se lograron determinar aquellos que son los más importantes, se proponen los siguientes valores corporativos para la organización:

- o Exclusividad de la marca: Entregando servicios exclusivos y productos genuinos, con la concesión y licencia de las marcas

Nissan y Renault, que fomenten la recompra y recomendación de las marcas.

- Mejora continua: Implementando herramientas de mejora continua con una orientación al cliente, buscando su deleite y satisfacción; y enfocándose en la demanda del mercado.
- Calidad: Creando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, con la búsqueda de excelencia en cada detalle de los trabajos.
- Confianza: Generando credibilidad hacia la sociedad con la correcta gestión y ejecución de los procesos, consolidando una relación sólida con el cliente.
- Innovación: Desarrollando actualizaciones de los procesos actuales y desarrollando nuevas prácticas basadas en la constante generación de ideas, utilización de nueva tecnología y nuevos métodos de trabajo a través de la capacitación constante de su personal técnico.
- Trabajo en Equipo: Creando compromiso y fomentando respeto por las opiniones de todos los integrantes de la empresa para lograr un objetivo positivo común.

4.3. Visión

La visión de una empresa es una perspectiva a futuro, planteada por la alta dirección, referente a cómo ésta aspira que la organización sea reconocida por todo el entorno en el que se desenvuelve.

El texto de la visión actual de la empresa es el siguiente:

“En el año 2020 AYASA y TALLERAUTO S.A. será la corporación automotriz líder en el Ecuador con presencia en otros países gracias al reconocimiento del mercado y la pasión de sus clientes por nuestras marcas, logrados a través de su aprendizaje organizacional, su responsabilidad con el medio ambiente y su red de puntos de contacto; valorado por su personal como el mejor lugar para

trabajar y por la sociedad por su contribución para que el Ecuador sea un mejor lugar para vivir.”

La nueva propuesta de la visión de la organización requiere una recopilación de la información necesaria para su desarrollo y declaratoria, por lo que se utilizarán las siguientes preguntas como base para la obtención de datos de la organización:

- ¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en un plazo determinado?
- ¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?
- ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?
- ¿Cuáles serán los impactos en nuestra organización de la tecnología, requerimientos y expectativas de clientes, condiciones de mercado y entorno?
- ¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir?
- ¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rendimiento, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?
- ¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento?
- ¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?
- ¿Qué valores deben ser potenciados?

Las respuestas e información proporcionada por la empresa, se encuentra en el Anexo 2 de este documento. Después de analizar y procesar la información, y, tomando en cuenta los elementos clave de la visión, proponemos la siguiente declaratoria de visión para la empresa:

TALLERAUTO S.A. se proyecta al año 2018 como una de las empresas líderes en el sector de servicios de reparación y mantenimiento de vehículos a nivel nacional.

Con el fin lograr:

- Deleite y satisfacción total de nuestros clientes
- Compromiso de todo nuestro equipo de trabajo

- Y el enrolamiento con el entorno a través de políticas de responsabilidad social y cuidado ambiental

Mediante acciones basadas en la confianza y calidad de nuestros servicios.

4.4. Misión

Es una redacción que relata: el concepto de la empresa, el ¿Qué es?, la actividad a la que se dedica ¿Qué hace?, la razones de su creación ¿Para qué?, la metodología empleada para realizar el trabajo, y el grupo de clientes a atender, siempre teniendo como base los valores estratégicos de la organización.

La misión actual de la organización es la siguiente:

TALLERAUTO S.A. incrementa la confianza, lealtad y seguridad de sus clientes a través de su servicio de excelencia otorgado por personal calificado y equipo de alta tecnología, que garantiza el correcto funcionamiento y un precio superior de recompra de nuestras marcas, consolidando una relación a largo plazo lo que contribuye a la estabilidad de la empresa.”

Para realizar una nueva propuesta de misión de la empresa, es necesario recopilar cierta información para el desarrollo y declaratoria de la misma, como base utilizarán las siguientes preguntas para la investigación:

- ¿En qué actividad(es) estamos?
- ¿En qué actividad(es) debemos estar?
- ¿Por qué y para qué existe nuestra organización?
- ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?
- ¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?
- ¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?
- ¿Cuál es y debe ser nuestro canal de distribución?
- ¿Cuál es y puede ser la evolución de nuestro sector empresarial?
- ¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre crecimiento y competitividad?

- ¿Qué consideraciones hacemos sobre nuestros recursos organizacionales y cómo creamos valor?
- ¿Qué consideraciones hacemos sobre accionistas, empleados, proveedores, organismos superiores, otros stakeholders y sociedad?
- ¿Qué valores son y deben ser importantes?

Las respuestas e información proporcionada por la empresa, se encuentra en el Anexo 3 de este documento.

Después de analizar y procesar y tomando en cuenta los elementos clave de la misión, se propone la siguiente declaratoria de misión para la empresa:

TALLERAUTO S.A. es una empresa dedicada a brindar servicio de reparación y mantenimiento vehicular a autos de las marcas Nissan y Renault, como un respaldo posterior a la compra de los mismos.

Nuestro trabajo está orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante estrategias diferenciadoras, como: buenas relaciones con los clientes, mejora continua e innovación en procesos operativos y administrativos, con el fin de lograr la calidad total en los trabajos, a través del uso de repuestos genuinos, equipos de alta tecnología y el trabajo de mano de obra calificada; siendo los ejes fundamentales del desempeño de la organización, los valores estratégicos de la misma.

4.5. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa determina el ritmo de la organización, con el cual se encamina al cumplimiento de su visión a través de la misión, y establece los métodos y herramientas necesarios para lograrlo.

Para determinar una estrategia corporativa, es necesario determinar la fuerza impulsora y los factores clave de éxito de la organización, por lo que se debe responder algunas preguntas para recopilar esta información. El cuestionario base para la obtención de la información es el siguiente:

- ¿Cuáles son las tendencias más importantes en nuestro sector empresarial?

- ¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?
- ¿Cómo llegaremos a ellos?
- ¿Quiénes serán nuestros competidores?
- ¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de desarrollo?
- ¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?
- ¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?
- ¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?
- ¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?
- ¿Qué valores deben promoverse?

Las respuestas a las preguntas anteriores, las cuales servirán para la formulación de la estrategia corporativa se encuentran en la parte final del documento, en el Anexo 4.

Una vez definidos los factores estratégicos, se debe establecer su prioridad, empleando una matriz con este fin, en la parte vertical y horizontal se colocan los aspectos estratégicos, la parte sombreada, no debe contener datos.

Tabla 2 Definición de Factores Estratégicos

DEFINICIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS												
	1. Calidad total	2. Retención de clientes	3. Exclusividad de Marca	4. Estandarización de Procesos	5. Certificación de Fábrica	6. Cumplimiento de tiempos de entrega	7. Volumen de Ventas	8. Incremento de participación de mercado	9. Alianzas estratégicas	10. Respaldo posventa	11. Talento Humano capacitado y motivado	total (unos)
1. Calidad total	1	1	1	1	1	1			1	1		7
2. Retención de clientes				1			1	1		1		4
3. Exclusividad de Marca					1				1	1		3
4. Estandarización de Procesos					1	1		1		1	1	5
5. Certificación de Fábrica						1	1	1		1	1	5
6. Cumplimiento de tiempos de entrega							1	1	1			3
7. Volumen de Ventas								1	1			2
8. Incremento de participación de mercado											1	1
9. Alianzas estratégicas											1	1
10. Respaldo posventa											1	1
11. Talento Humano capacitado y motivado												0
verticales (blancos)	0	0	1	1	1	2	3	2	4	4	5	
total (unos)	7	4	3	5	5	3	2	1	1	1	0	
total	7	4	4	6	6	5	5	3	5	5	5	
orden de prioridad	1			3	2	5	6				4	

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

La matriz funciona de la siguiente manera: se compara cada aspecto horizontal, con cada aspecto vertical, si el aspecto horizontal tiene más importancia que el vertical, se coloca un 1 en la casilla, pero si el más importante es el aspecto vertical se deja en blanco la casilla. Luego se suman horizontalmente los

números 1, y verticalmente las casillas en blanco, y analizando los resultados, el aspecto de mayor puntuación es la fuerza impulsora, que es el aspecto más importante y relevante para la organización y el que rige a los demás aspectos; por lo tanto los factores que le siguen en puntuación se definen como los factores estratégicos.

Se enlistan según su orden de prioridad los siguientes factores estratégicos:

Fuerza Impulsora: Calidad total

Factores Clave de Éxito:

- Certificación de Fábrica
- Estandarización de Procesos
- Talento humano
- Cumplimiento de tiempos de entrega
- Incremento de ventas

Empleando todos los factores clave de éxito y la fuerza impulsora, la declaratoria de la estrategia corporativa es la siguiente:

La Estrategia Corporativa de TALLERAUTO S.A. se sustenta en una política de calidad total, reflejada en toda la organización a través de la Certificación de Fábrica, la cual se obtiene gracias al énfasis en la estandarización de procesos operativos y administrativos y con la constante capacitación y motivación de su talento humano, lo que permite la satisfacción total del cliente con los trabajos y cumplimiento de tiempos de entrega, proyectándose consecuentemente a obtener un constante incremento en el nivel de ventas.

4.6. Conclusiones

La etapa de direccionamiento estratégico permitió definir las pautas y lineamientos que aplicará la empresa para la consecución de sus metas.

En primer lugar, se definieron los valores estratégicos de la empresa que servirán como base para la formulación de la visión; a partir de la declaratoria de la visión se logró determinar la forma en la que se tendrá que trabajar para llegar a materializar la misma, es decir, plantear la misión de la organización, para finalmente a partir de ésta establecer la estrategia corporativa de la empresa.

A partir de estos cuatro aspectos del direccionamiento estratégico, se podrá avanzar a la siguiente etapa, que es la de la planeación a largo plazo.

CAPÍTULO 5

PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

5.1. Introducción

Esta etapa se realiza empleando intuición y análisis, con el objetivo de determinar tendencias y posiciones futuras que la organización se proyecta alcanzar en el largo plazo.

5.2. Áreas estratégicas críticas

Las áreas estratégicas críticas son los componentes que forman la estrategia corporativa, en base a los cuales se definirá los asuntos estratégicos críticos y objetivos estratégicos, para llegar a la posición futura esperada.

Para determinar las áreas estratégicas críticas se toma en cuenta la etapa previa de direccionamiento estratégico, poniendo especial énfasis en los factores estratégicos de la organización.

A continuación se presenta la matriz de áreas estratégicas críticas, donde se ponderan según su importancia, siendo la calificación A= más importante, B=menos importante, C= poco importante, con el objetivo de identificar los asuntos de impacto crítico.

Tabla 3 Matriz de Ponderación de Áreas Estratégicas Críticas

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Calidad	x			El área de Calidad se encarga del manejo de indicadores para evaluar el rendimiento y los resultados obtenidos en la empresa
Manejo de Marcas		x		
Documentación de Procesos	x			Se encarga de documentar las actividades operativas y administrativas, de modo que se lleven a cabo procesos estandarizados
Certificación de Fábrica	x			Consiste en implementar herramientas, procesos y técnicas, sujetándose a lineamientos establecidos por fábrica
Entrega de vehículos	x			La entrega de vehículos es la etapa final del proceso macro de mantenimiento, y consiste en entregar el vehículo a su propietario con todos los trabajos solicitados y procurando cumplir con el tiempo establecido para la entrega.
Ventas	x			Monitorea los índices de ventas y gestiona estrategias para su incremento
Posventa		x		
Talento Humano	x			Gestiona el talento humano, encargándose de las etapas de selección, inducción, capacitación y motivación del mismo
Marketing		x		

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Se consideran como áreas estratégicas críticas relevantes a aquellas que en la ponderación se les asignó una calificación A. De aquí, podemos definir éstas áreas son:

- Calidad
- Manual de Procesos
- Certificación de Fábrica
- Entrega de Vehículos
- Ventas
- Talento Humano.

5.3. Asuntos estratégicos críticos

Son los aspectos más relevantes de las áreas estratégicas críticas, que contribuirán al logro y consecución de la visión. Estos pueden ser internos, destacando, las fortalezas y debilidades de la organización; y los asuntos externos, dentro de los cuales se estudian las oportunidades y amenazas del entorno.

5.4. Análisis FODA

Para determinar estos asuntos estratégicos críticos, se enlistan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa, para luego ser calificadas según su grado de importancia, siendo la calificación A= más importante, B=menos importante, C= poco importante.

A continuación, se presenta la matriz FODA de donde se obtienen los asuntos estratégicos que serán utilizados posteriormente en la matriz FO FA DO DA, considerando aquellos que en la ponderación obtienen la calificación A.

Tabla 4 Tabla de Asuntos Estratégicos

ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
La incertidumbre y tiempos muertos se reducen en el desarrollo de los procesos operativos de Tallerauto	x			
La empresa cuenta con Certificación de Fábrica	x			Utiliza técnicas y herramientas estandarizadas exclusivas para las marcas Nissan y Renault
Para los trabajos se utilizan repuestos genuinos		x		
El taller cuenta con mano de obra altamente calificada	x			
La empresa se desarrolla en base a un control de sus operaciones y procesos	x			Se llevan a cabo auditorías internas y externas en períodos establecidos de tiempo
El ambiente y las condiciones de trabajo dan como resultado un clima laboral positivo		x		

Se forman equipos multidisciplinarios para llevar a cabo actividades de mejora en la organización	x			Las actividades implementadas en la organización son programas de 5'S, programas KAIZEN entre otros
DEBILIDADES:				
El número de retornos de vehículos es superior al máximo establecido	x			El índice de retornos de vehículos es superior al 2%
Existe la necesidad de realizar retoques en algunos de los trabajos concluidos	x			
El asesor de servicio no aplica el proceso de venta adicional	x			No se promociona otros productos o servicios disponibles en adición a lo solicitado por el cliente
Se observa una falta de hábito en el cumplimiento de los procesos por parte de los trabajadores		x		
Se evidencia un incumplimiento parcial en los plazos establecidos para la entrega de vehículo	x			
Los requisitos de infraestructura para la certificación de fábrica se presentan con ciertas falencias		x		
Existe demora en la entrega de repuestos solicitados para el servicio	x			Falta de disponibilidad
No existe un adecuado flujo de la información		x		
No se gestiona adecuadamente la mercadotecnia de servicio		x		
El seguimiento a los clientes después de su salida del taller no es el adecuado	x			No se realizan llamadas dentro del plazo de las 48 horas posteriores a la salida del vehículo del centro de servicio
El control de operaciones y tiempos reales no es el adecuado		x		

OPORTUNIDADES:				
El mercado automotor presenta un crecimiento constante anual	x			
Los agentes de seguros buscan talleres con quienes firmar convenios	x			Existe la posibilidad de firmar convenios para trabajar en los siniestros de las aseguradoras
La constante innovación en tecnología permite conocer sobre la disponibilidad y tendencias de máquinas y procesos		x		
En el sector automotor existen otros talleres con los que se podrían realizar alianzas estratégicas	x			Abastecer a otros talleres que no cuentan con la capacidad para atender a sus clientes
El posicionamiento de las marcas Nissan y Renault brinda una posibilidad de crecimiento en la zona austral del país	x			
En el mercado existe un significativo grupo de clientes perdidos que podrían recuperarse	x			Mediante la implementación de herramientas para dicho fin, como promociones, llamadas, etc.
AMENAZAS:				
Otros talleres mecánicos pueden atraer a nuestro segmento de clientes	x			
El cupo de importaciones de vehículos se encuentra limitado por disposiciones gubernamentales	x			Podría afectar el número de vehículos de Nissan y Renault comercializados
Los atractivos de la competencia pone en riesgo la continuidad del personal en la empresa	x			
La disponibilidad y capacidad de pago de clientes no permite que contraten servicios de ese precio		x		
Los precios de la competencia son inferiores		x		

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

5.4.1. Matriz FO-FA-DO-DA

Después del análisis realizado en la matriz anterior para determinar los asuntos estratégicos más importantes, que han obtenido la calificación A, los colocamos en la siguiente matriz, y comparamos el grado de relación entre las fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, y finalmente debilidades y amenazas; si existe relación entre los factores estratégicos se coloca un 1 en la casilla común, caso contrario, se coloca un cero.

Se consideran como asuntos estratégicos críticos a los asuntos que superan el 50% del puntaje máximo posible.

Tabla 5 Matriz FO FA DO DA

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		El mercado automotor presenta un crecimiento constante anual	Los agentes de seguros buscan talleres con quienes firmar convenios	En el sector automotor existen otros talleres con lo que se podrían realizar alianzas estratégicas	El posicionamiento de las marcas Nissan y Renault brinda una posibilidad de crecimiento en la zona austral del país	En el mercado existe un significativo grupo de clientes perdidos que podrían recuperarse	Otros talleres mecánicos pueden atraer a nuestro segmento de clientes	El cupo de importaciones de vehículos se encuentra limitado por disposiciones gubernamentales	Los atractivos de la competencia pone en riesgo la continuidad del personal en la empresa	TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA	
FORTALEZAS	La incertidumbre y tiempos muertos se reducen en el desarrollo de los procesos operativos de Tallerauto	0	1	1	0	0	0	0	0	2		
	La empresa cuenta con Certificación de Fábrica	0	1	1	0	1	0	0	1	4	2	
	El taller cuenta con mano de obra altamente calificada	0	1	1	0	0	0	0	0	2		
	En la empresa se desarrolla un control de sus operaciones y procesos	0	0	1	1	1	0	0	1	4	6	
	Se forman equipos multidisciplinarios para llevar a cabo actividades de mejora en la organización	1	1	0	1	1	1	0	0	5	1	
DEBILIDADES	El número de retornos de vehículos es superior al máximo establecido	0	1	1	0	1	1	0	0	4	3	
	Existe la necesidad de realizar retoques en algunos de los trabajos concluidos	0	1	1	0	0	1	0	0	3		
	El asesor de servicio no aplica el proceso de venta adicional	1	0	0	1	0	0	0	0	2		
	Se evidencia un incumplimiento parcial en los plazos establecidos para la entrega de vehículo	0	1	1	0	1	1	0	0	4	4	
	Existe demora en la entrega de repuestos solicitados para el servicio	0	1	0	1	1	0	0	0	3		
	El seguimiento a los clientes después de su salida del taller no es el adecuado	0	1	1	0	1	1	0	0	4	5	

El total mayor corresponde al primer orden de importancia para cada AsECi

Se elige a priori AsECi con totales mayores al 50% de la sumatoria máxima de puntos

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Siguiendo los criterios antes mencionados, se han establecido los siguientes asuntos estratégicos críticos:

- La aplicación de técnicas y herramientas estandarizadas es exclusiva para las marcas con las que se trabaja
- El taller cuenta con mano de obra altamente calificada
- El número de retornos de vehículos es superior al máximo establecido
- Se evidencia un incumplimiento parcial en los plazos establecidos para la entrega de vehículo
- El seguimiento a los clientes después de su salida del taller no es el adecuado
- Se forman equipos multidisciplinarios para llevar a cabo actividades de mejora en la organización

5.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son representaciones de las metas y estrategias planteadas por una organización, para ser alcanzadas en el largo plazo, generalmente entre tres y cinco años.

Para determinar cuáles son los objetivos estratégicos, tomamos como base los asuntos estratégicos previamente definidos. A continuación, en la siguiente tabla se mostrarán cada uno de los asuntos estratégicos y cada uno de los correspondientes objetivos estratégicos que han sido planteados:

Tabla 6 Determinación de Objetivos Estratégicos

ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
La aplicación de herramientas estandarizadas es exclusiva para las marcas con las que se trabaja	Fortalecer la relación fábrica-dealer, a través de Certificaciones y Alianzas, durante los próximos tres años
El taller cuenta con mano de obra altamente calificada	Lograr que el equipo técnico obtenga el título N-STEP 2, a lo largo de los posteriores tres años
El número de retornos de vehículos es superior al máximo establecido	Obtener un índice de retornos de vehículos promedio inferior al 2%, durante los siguientes tres años
Se evidencia un incumplimiento parcial en los plazos establecidos para la entrega de vehículos	Incrementar un 8% el índice de satisfacción al cliente en relación a los tiempos de entrega de los vehículos, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2016
El seguimiento a los clientes después de su salida del taller no es el adecuado	Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes, en un plazo de tres años
Se forman equipos multidisciplinarios para llevar a cabo actividades de mejora en la organización	Ejecutar todos los proyectos KAIZEN propuestos, durante los próximos tres años

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

5.6. Indicadores de desempeño claves

Los indicadores de desempeño claves son medidores que nos permiten monitorear el desempeño y grado de consecución de los objetivos estratégicos.

A continuación, se presenta la matriz en donde se definen los indicadores de desempeño claves que medirán a cada objetivo estratégico:

Tabla 7 Determinación de Indicadores de Desempeño Claves

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE
Fortalecer la relación fábrica-dealer, a través de Certificaciones y Alianzas, durante los próximos tres años	Índice Relacional (# convenios firmados) # de no conformidades en auditoría/ # de estándares evaluados
Lograr que el equipo técnico obtenga el título N-STEP 2, a lo largo de los posteriores tres años	Porcentaje de técnicos con título N-STEP 2
Obtener un índice de retornos de vehículos promedio inferior al 2%, durante los siguientes tres años	Índice de retornos de vehículos
Incrementar un 8% el índice de satisfacción al cliente en relación a los tiempos de entrega de los vehículos, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2016	Índice de satisfacción al cliente
Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes, en un plazo de tres años	Índice de seguimiento (Número de llamadas efectivas/Total de clientes)
Ejecutar todos los proyectos KAIZEN propuestos, durante los próximos tres años	Resultados de 5's, Índice KAIZEN (Proyectos ejecutados/Proyectos Propuestos)

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

5.7. Cuadro de mando integral

Tomando como base la etapa de direccionamiento estratégico, se utiliza el cuadro de mando integral como una herramienta que facilita la toma de decisiones en temas relacionados con planeación, ejecución y control. Además, toma las áreas y unidades estratégicas de la organización, alineándolas al plan estratégico con el objetivo de agregar valor.

Esta herramienta emplea dos instrumentos, el mapa estratégico y el tablero de control.

5.7.1. Mapa estratégico

Muestra las relaciones de causa efecto que se dan entre los objetivos estratégicos, permitiéndonos establecer el orden de prioridad.

Los objetivos estratégicos determinados previamente son los siguientes:

A: Fortalecer la relación fábrica-dealer, a través de Certificaciones y Alianzas, durante los próximos tres años.

B: Lograr que todos los miembros del equipo técnico obtenga el título N-STEP 2¹, a lo largo de los posteriores tres años.

C: Obtener un índice de retornos de vehículos promedio inferior al 2%, hasta culminar los siguientes tres años.

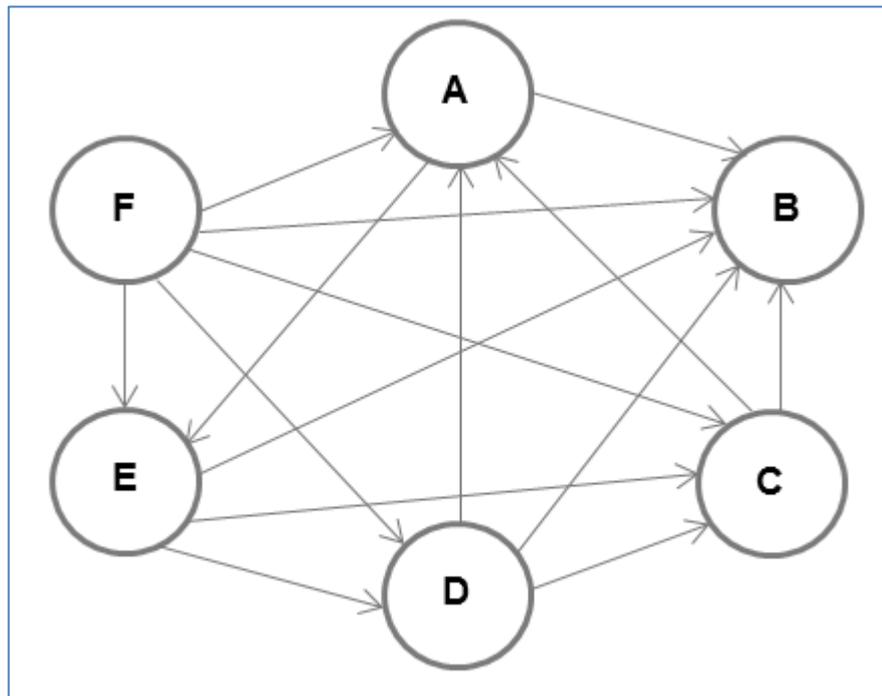
D: Incrementar un 8% el índice de satisfacción al cliente en relación a los tiempos de entrega de los vehículos, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2016.

E: Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes, en un plazo de tres años.

F: Ejecutar todos los proyectos KAIZEN propuestos, durante los próximos tres años.

Para establecer el orden en el que se deben priorizar los objetivos estratégicos, se utilizará el siguiente diagrama de causa raíz:

¹ Nissan Service Technician Education Program – Programa de Educación para Técnicos de Servicio Nissan.

Tabla 8 Mapa Estratégico

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Según el diagrama anterior, el orden de prioridad está determinado según el número mayor de objetivos estratégicos que proviene de un anterior, estableciéndose la priorización como sigue:

1. F
2. E
3. D
4. C
5. A
6. B

5.7.2. Tablero de control

Este instrumento nos permite reunir información relevante relacionada con los elementos estratégicos, de tal manera que podamos realizar de manera efectiva la formulación, implementación y control de la planeación estratégica. A continuación se presenta el tablero de control, donde P representa la prioridad del asunto estratégico crítico:

Tabla 9 Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
ÁREAS Y ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS		OBJETIVO ESTRATÉGICO	P	INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PRESUPUESTO REFERENCIAL
CALIDAD	El número de retomos de vehículos es superior al máximo establecido	Obtener un índice de retomos de vehículos promedio inferior al 2% durante los siguientes tres años	4	Índice de retornos de vehículos	Desarrollar una política que permita evaluar con mayor disciplina el procedimiento de control de calidad	\$2 200
	El seguimiento a los clientes después de su salida del taller no es el adecuado	Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes, en un plazo de tres años	2	Índice de seguimiento (número de llamadas efectivas/Total de clientes)	Elaborar un plan para la gestión de seguimiento al cliente	\$3 200
MANUAL DE PROCESOS	La aplicación de herramientas estandarizadas es exclusiva para las marcas con las que se trabaja	Fortalecer la relación fábrica-dealer a través de certificaciones y alianzas, durante los próximos tres años	5	Índice relacional (# convenios firmados) (# de no conformidades en auditoría/# de estándares evaluados)	Plantear un programa para la renovación continua de la certificación de fábrica y alianzas estratégicas	\$77 000
ENTREGA DE VEHÍCULOS	Se evidencia un incumplimiento parcial en los plazos establecidos para la entrega de vehículos	Incrementar un 8% el índice de satisfacción del cliente en relación a los tiempos de entrega de los vehículos, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2016	3	Índice de satisfacción al Cliente	Desarrollar una cultura para la aplicación y análisis del tablero de control de avance, que permita realizar la correcta estimación de los tiempos de entrega de los vehículos	\$2 800
TALENTO HUMANO	El taller cuenta con mano de obra altamente calificada	Lograr que todos los miembros del equipo técnico obtengan el certificado N-STEP 2, a lo largo de los posteriores tres años	6	Porcentaje de Técnicos con Certificado N-STEP 2	Elaborar un Plan de Capacitación y entrenamiento para todo el personal técnico conjuntamente con el departamento de Investigación Técnica y Formación	\$5 700
	Se forman equipos multidisciplinarios para llevar a cabo actividades de mejora en la organización	Ejecutar todos los proyectos KAIZEN propuestos, durante los próximos tres años.	1	Resultados de 5's, índice KAIZEN (proyectos ejecutados/proyectos propuestos)	Formación y Capacitación continua al personal en temas de Mejora Continua para su posterior aplicación	\$4 600

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

5.8. Planes estratégicos de acción

Para el aseguramiento de que las diferentes actividades planificadas se cumplan de una manera sistémica y cronológica se propone el plan estratégico de acción, cuyo propósito es direccionar los asuntos estratégicos críticos y determinar las principales estrategias o eventos, el cronograma y recursos que sean necesarios para lograr los objetivos estratégicos.

Para cada uno de los objetivos estratégicos que se han propuesto, se presentan los siguientes planes estratégicos de acción:

Tabla 10 Plan Estratégico 1

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN N° 1																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:	El número de retomos de vehículos es superior al máximo establecido																	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Obtener un índice de retomos de vehículos promedio inferior al 2% durante los siguientes 3 años																	
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Índice de retomo de vehículos																	
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUE STO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYO	
Análisis de la situación actual de Retornos de Vehículos													Responsable Calidad	Históricos de Hojas de Retomos	\$360	Jefe de Servicio		Informe Documental de las principales causas de retornos de vehículos
Mapeo de Proceso de Calidad													Master Kaizen	Documento Proceso de Control de Calidad	\$405	Jefe Nacional de Calidad		Informe Documental del Mapeo del Proceso de Calidad
Elaboración y Documentación de la Nueva Política de Calidad													Master Kaizen	Computadora	\$810	Jefe Nacional de Calidad		Documento Nuevo Política Calidad
Inducción y Capacitación al personal													Master Kaizen Jefe de Servicio	Computadora Proyector Sala PEC	\$70	Jefe Nacional de Calidad		Registro de Asistencia a Capacitación
Implementación de la Nueva Política de Calidad													Personal Técnico	Documentos físico y digital	\$260	Jefe de Servicio		Informe Mensual de Resultados Calidad
Evaluación de Resultados y Retroalimentación													Auditor Interno Personal Técnico	Grilla de Verificación Proceso Control de Calidad	\$270	Master Kaizen		Informe de Auditoría y Proceso de Oportunidades de Mejora Preventivas y Conorrectivas (POC'S)

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 11 Plan Estratégico 2

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN N° 2																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:	El seguimiento a los clientes después de su salida del taller no es el adecuado																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes, en un plazo de 3 años																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Índice de Seguimiento (Número de llamadas efectivas/ Total de clientes)																		
ES TRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUEST O	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYO		
Análisis de la situación actual de proceso de Seguimiento														Jefe de Servicio	Históricos de Tablas de Llamadas de Seguimiento	\$405	Jefe de Zona		Informe Documental de Situación actual del proceso de Seguimiento
Mapeo de Proceso de Seguimiento														Master Kaizen	Documento Proceso de Seguimiento	\$405	Jefe Nacional de Calidad		Informe Documental del Mapeo del Proceso de Seguimiento
Reestructuración del Proceso de Seguimiento														Master Kaizen	Computadora	\$810	Jefe Nacional de Calidad		Documento Nuevo de Proceso de Seguimiento Registro de llamadas de Seguimiento
Inducción y Capacitación a los encargados del proceso de seguimiento														Master Kaizen Jefe de Servicio	Computadora Proyector Sala PEC	\$70	Jefe Nacional de Calidad	Jefe de Zona	Registro de Asistencia a Capacitación
Implementación del Proceso de Seguimiento														Asesor de Servicio Responsable Calidad Cajera	Documentos físico y digital	\$ 750	Master Kaizen		Informe Mensual de Llamadas de Seguimiento
Evaluación y control de Resultados de Llamadas de Seguimiento														Jefe de Servicio Master Kaizen	Grilla de Verificación del Proceso de Seguimiento Registro de Llamadas realizadas	\$810	Jefe Nacional de Calidad	Jefe de Zona	Informe de Auditoría y Proceso de Oportunidades de Mejora Preventivas y Conrrectivas (POC'S) Registro de Llamadas de Seguimiento

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 12 Plan Estratégico 3

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN N° 3																				
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:	La aplicación de herramientas estandarizadas en exclusiva para las marcas con las que se trabaja																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Fortalecer la relación fábrica-dealer, a través de Certificaciones y Alianzas, durante los próximos tres años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Índice Relacional (# de convenios firmados) (# de no conformidades en auditoría/ # de estándares evaluados)																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUE STO	RESPONSABLES		EVIDENCIA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYO			
Gestión para la firma de convenios y alianzas															Jefe de Servicio	Oficinas Contratos Convenios	\$405	Gerente Nacional de Calidad		Actas de Compromiso (alianzas y convenios firmados)
Delegación de responsabilidades a representante de la organización															Gerente Nacional Calidad			Jefe Nacional de Calidad		Acta de Empoderamiento
Desarrollo del Plan de Renovación de Certificación de Fábrica															Jefe de Servicio Master Kaizen Gerente de Sucursal	Computadora Manual AS DOS	\$1215	Master Kaizen	Jefe de Servicio	Plan de Renovación de Certificación
Ejecución del Plan de Renovación de Certificación de Fábrica															Personal Técnico y Administrativo	Instalaciones en General	\$72000	Master Kaizen	Jefe de Servicio	Informe Mensual de Avance
Auditorías internas tomando como base el manual AS-DOS															Auditor interno Master Kaizen	Grilla de Verificación Computadoras	\$3000	Jefe Nacional de Calidad		Grillas de Verificación y Resultados de Auditorías
Levantamiento de no conformidades y aplicación de Mejora Continua															Jefe de Servicio Master Kaizen Gerente de Sucursal	Instalaciones en General POC's	\$610	Jefe Nacional de Calidad	Jefe de Servicio	Registro POC's

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 13 Plan Estratégico 4

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN N° 4																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:	Se evidencia un incumplimiento parcial en los plazos establecidos para la entrega de vehículos																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar un 8% el índice de satisfacción del cliente en relación a los tiempos de entrega de los vehículos, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2016																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Índice de satisfacción del cliente																		
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYO		
Determinación de principales causas de retrasos en la entrega de vehículos														Jefe de Servicio	Histórico de Resultados de Encuestas de Satisfacción del Cliente	\$405	Jefe de Servicio		Informe documental de causas de retraso en proceso de Entrega de Vehículos
Análisis de la Situación Actual y Mapeo del proceso de Entrega de Vehículos														Master Kaizen	Documento del Proceso de Entrega	\$405	Jefe Nacional de Calidad		Informe Documental del Mapeo del Proceso de Entrega
Reestructuración del Proceso de Entrega de Vehículos														Master Kaizen	Computadora	\$810	Jefe Nacional de Calidad		Documento Nuevo Proceso de Entrega de Vehículos
Inducción y Capacitación a los encargados del proceso														Master Kaizen Jefe de Servicio	Computadora Proyector Sala PEC	\$70	Jefe Nacional de Calidad		Registro de asistencia a Capacitación
Implementación del proceso de Entrega de Vehículos														Asesor de Servicio Cajera	Documentos Físico y Digital	\$ 800	Jefe de Servicio		Informe Mensual de Avance
Evaluación y Control de los resultados de la implementación y aplicación de Mejora continua														Auditor Interno Personal Técnico	Grilla de Verificación Proceso de Entrega de Vehículos	\$270	Master Kaizen	Jefe de Servicio	Informe de Auditoría POC's

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 14 Plan Estratégico 5

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN N° 5																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:	El taller cuenta con mano de obra altamente calificada																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Lograr que todos los miembros del equipo técnico obtengan el Certificado N-STEP 2, a lo largo de los 3 posteriores años																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Porcentaje de Técnicos con Certificado N-STEP 2																		
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYO		
Análisis de Nivel de Conocimiento del Personal Técnico (Etapa de Evaluación)														Personal Técnico Asesor ITF (Investigación Técnica y Capacitación)	Computadoras Sala PEC	\$260	Jefe de Servicio		Informe de Nivel Actual de Técnicos
Análisis del Resultado de Evaluaciones														Asesor ITF	Computadora	\$80	Jefe Nacional de Formación		Informe de Resultados de Evaluaciones
Elaboración de un plan de Capacitación														Asesor ITF	Computadora	\$240	Jefe Nacional de Formación		Plan de Capacitación
Desarrollo del Plan de Capacitación														Asesor ITF Personal Técnico	Computadoras Sala PEC	\$4000	Jefe Nacional de Formación	Jefe de Servicio	Invitaciones a Capacitación Actas de Asistencia
Evaluación Anual de Niveles de Técnicos														Asesor ITF	Computadoras Sala PEC	\$260	Jefe Nacional de Formación	Jefe de Servicio	Informe Anual de Resultados Capacitación
Entrega de Certificados														Personal Técnico Asesor ITF	Sala de Sesiones Certificados	\$800	Jefe Nacional de Formación	Jefe de Servicio	Certificados de Técnicos

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 15 Plan Estratégico 6

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN N° 6																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO:	Se forman equipos multidisciplinarios para llevar a cabo actividades de mejora en la organización																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Ejecutar todos los proyectos KAIZEN propuestos, durante los próximos tres años.																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE:	Resultados 5's, Índice Kaizen (Proyectos ejecutados / Proyectos Propuestos)																		
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYO		
Análisis de la Situación Actual de los Programas de Mejora														Master Kaizen	Computadoras Sala PEC	\$405	Jefe Nacional de Calidad		Informe situación Actual de Programas de Mejora
Estudio de las Oportunidades de Mejora en la Organización														Master Kaizen Coordinador Administrativo	Instalaciones en General	\$810	Jefe Nacional de Calidad		Informe de Oportunidades de Mejora
Formación de Equipos Multidisciplinarios														Master Kaizen Coordinador Administrativo Jefe de Servicio	Computadoras Sala de Sesiones	\$120	Jefe Nacional de Calidad		Acta de Reunión de Formación de Equipos
Plan de Mejora Continua de la Organización														Master Kaizen Coordinador Administrativo Líderes de Equipos	Computadoras Sala de Sesiones	\$500	Jefe Nacional de Calidad		Plan de Mejora Continua
Desarrollo del Plan de Mejora Continua														Personal Técnico y Adminsitrativo	Instalaciones en General	\$2000	Master Kaizen		Informe Anual de avance
Evaluación y Control de Resultados (retroalimentación)														Master Kaizen Líderes de Equipos	Grilla de Verificación Formularios POC	\$500	Master Kaizen		Resultados de Evaluaciones Periódicas
Reconocimiento de Equipos Destacados														Equipos Destacados	Reconocimientos Sala de Sesiones	\$300	Gerencia General		Certificados de Reconocimiento

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

5.9. Conclusiones

En la etapa de planeación a largo plazo se pudieron determinar los asuntos estratégicos críticos, mediante los cuales se definieron los objetivos estratégicos y su prioridad.

A través de estos objetivos se lograron formular las estrategias, etapas o eventos que deberán desarrollarse en un plazo de tres años para poder cumplir con los objetivos planteados.

Es importante mencionar que para la mayoría de estrategias propuestas no se necesitan un monto económico importante, sino al contrario, debido a que todas estas actividades se han considerado dentro de las horas de la jornada laboral de los involucrados, con excepción del plan de capacitación, donde se requiere recursos para movilización, viáticos, materiales, etc. son pequeñas acciones que contribuirán de gran manera con la potencialización de las fortalezas de la organización.

CAPÍTULO 6

PLANEACIÓN TÁCTICA

6.1 Introducción

Es un proceso en el cual se cuenta con la participación continua de todos los involucrados en la organización, donde se define claramente qué es lo que la organización quiere lograr en el corto plazo, es decir, el modo, lugar y la fecha en el que se realizarán estas actividades y quienes serán los responsables de ejecutarlas.

6.2. Objetivos a corto plazo

Son afirmaciones de los resultados alcanzables y medibles que se deben lograr en un periodo de un año, y permiten evaluar el rendimiento de la organización, en relación a los objetivos estratégicos planteados con antelación.

Por lo que a partir a la afirmación anterior, se proponen los siguientes objetivos a corto plazo:

- Formular implementar y controlar una nueva Política de Gestión de Calidad, para el primer año de acción, con el fin de disminuir los retornos de vehículos.
- Desarrollar un programa de seguimiento, que comprenda la implementación y el control del mismo, durante el primer año de acción.
- Desarrollar la primera etapa del Plan de Renovación de Certificación, en el período de un año.
- Formular, implementar y controlar un nuevo proceso de entrega de vehículos, en el período de un año, que nos permita incrementar el índice de satisfacción al cliente
- Completar la primera etapa de capacitación de los técnicos en un plazo establecido de un año.
- Iniciar el desarrollo de los primeros proyectos Kaizen (Proyecto Kaizen 1: Incremento de la Retención en el Centro de Servicio Cuenca, Proyecto

Kaizen 2: Contratación de personal para limpieza y organización para la sucursal Cuenca), planteados en un periodo de un año.

6.3. Planes operativos anuales

Los planes operativos anuales son herramientas que permiten alcanzar los objetivos a corto plazo planteados, según lo detallado en el Plan Estratégico de Acción.

A continuación se muestran los planes operativos anuales basados en los objetivos a corto plazo mencionados anteriormente:

Tabla 16 Plan Operativo Anual 1

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 1																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Obtener un índice de retornos de vehículos promedio inferior al 2%, durante los siguientes tres años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Índice de retornos de vehículos																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Formular, Implementar y Controlar una Nueva Política de Gestión de Calidad para el primer año de acción, con el fin de disminuir los retornos de vehículos																			
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Análisis de la situación actual de retornos de vehículos														Responsable de Calidad	Históricos de Hojas de Retornos	\$ 90	Jefe de Servicio		Informe Documental de la Situación Actual
Estudio de resultados para identificar y registrar las causas raíz														Responsable de Calidad	Históricos de Hojas de Retornos	\$ 30	Jefe de Servicio		Registro de Resultados de la Situación Actual
Mapeo de Proceso de Calidad														Master Kaizen	Computadora	\$ 180	Jefe Nacional de Calidad		Informe Documental de Mapeo de Proceso de Calidad
Identificación y registro de actividades clave dentro del proceso														Master Kaizen	Computadora Informe Documental de las principales causas de retornos	\$ 90	Jefe Nacional de Calidad		Registro de actividades clave del Proceso de Calidad
Reunión para el análisis de reestructuración de la Política														Jefe de Servicio Master Kaizen	Sala de Sesiones Informes de Situación Actual y Mapeo de Procesos	\$ 25	Jefe Nacional de Calidad		Informe Documental de decisión final
Elaboración y Documentación de la Nueva Política														Master Kaizen	Computadora	\$ 245	Jefe Nacional de Calidad		Documento de la Nueva Política de Gestión de Calidad
Aprobación de la Nueva Política														Jefe Nacional de Calidad	Documento de la Nueva Política de Gestión de Calidad	-	Gerente Nacional de Calidad		Informe Documental de Aprobación
Inducción y Capacitación al Personal														Master Kaizen Jefe de Servicio	Computadora Proyector Sala PEC	\$ 30	Jefe Nacional de Calidad		Registro de Asistencia a Capacitación
Implementación de la nueva Política de Gestión de Calidad														Personal Técnico	Documentos físico y digital	\$ 7.200	Jefe de Servicio		Informe de Resultados
Evaluación de Resultados y Retroalimentación														Auditor Interno Personal Técnico	Grilla de Verificación del Proceso CC	\$ 90	Master Kaizen		Informe de Auditoría y Proceso de oportunidades de mejora preventivas y correctivas (POC'S)

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 17 Plan Operativo Anual 2

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 2																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Formular, implementar y controlar un programa de seguimiento a los clientes, en un plazo de tres años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Índice de seguimiento (Número de llamadas efectivas/T otal de clientes)																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Desarrollar un programa de seguimiento, que comprenda la implementación y el control del mismo, durante el primer año de acción																			
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Análisis de la situación actual														Jefe de Servicio	Históricos de Hojas de Retornos	\$ 110	Jefe de Zona		Informe Documental de Situación Actual
Estudio de Resultados para identificar y registrar las causas raíz														Jefe de Servicio	Históricos de Hojas de Retornos	\$ 25	Jefe de Zona		Registro de Resultados de la Situación Actual
Mapeo del Proceso de Seguimiento														Master Kaizen	Documento Proceso de Seguimiento	\$ 270	Jefe Nacional de Calidad		Informe Documental del Mapeo del Proceso
Identificación y registro de actividades clave dentro del proceso														Master Kaizen	Computadora Informe Documental de Resultados de Situación Actual	\$ 135	Jefe Nacional de Calidad		Registro de actividades clave del proceso de seguimiento
Reunión para análisis de reestructuración del proceso de seguimiento														Jefe de Servicio Master Kaizen	Sala de Sesiones Informes de Situación Actual y Mapeo de Proceso	\$ 25	Jefe Nacional de Calidad		Informe Documental de decisión final
Reestructuración del Proceso de Seguimiento														Master Kaizen	Computadora	\$ 245	Jefe Nacional Calidad		Documento Nuevo Proceso de Seguimiento Registro de Llamadas de seguimiento
Aprobación del nuevo Proceso de Seguimiento														Jefe Nacional de Calidad	Documento Nuevo de Proceso de Seguimiento	-	Gerente Nacional de Calidad		Informe Documental de Aprobación
Inducción y Capacitación a los encargados del proceso de Seguimiento														Jefe de Servicio Master Kaizen	Computadora Proyector Sala PEC	\$ 30	Jefe Nacional Calidad	Jefe de Zona	Registro de Asistencia a Capacitación
Implementación del Proceso de Seguimiento														Asesor de Servicio Responsable Calidad CTC (Cajera)	Documentos físico y digital	\$ 5.800	Master Kaizen		Informe Mensual de Llamadas de Seguimiento
Evaluación y Control de Resultados de las Llamadas de Seguimiento														Jefe de Servicio Master Kaizen	Grilla de verificación Proceso de Seguimiento Registro de Llamadas realizadas	\$ 270	Jefe Nacional Calidad	Jefe de Zona	Informe de Auditoria POC'S Registro de Llamadas de Seguimiento

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 18 Plan Operativo Anual 3

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 3																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la relación fábrica-dealer, a través de Certificaciones y Alianzas, durante los próximos tres años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Índice Relacional (# convenios firmados)																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Iniciar la primera Etapa del Plan de Renovación de Certificación en el periodo de un año																			
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Reunión con representantes de fábrica sobre el estado actual del convenio														Gerente Nacional de Calidad	Acta de Reuniones Informes	\$110	Gerente General		Lista de Postulantes
Reunión con las organizaciones o proveedores seleccionados para establecer alianzas														Jefe de Servicio Organizaciones	Contratos Convenios Oficinas	\$225	Jefe Nacional Posventa		Convenios o Alianzas Analizadas
Firma de convenios y alianzas														Representantes de Organizaciones Jefe de Servicio	Contratos Convenios Oficinas	\$2700	Jefe Nacional Posventa		Actas de Compromiso
Firma de desiganción de responsabilidades														Gerente Nacional de calidad Master Kaizen	Acta de Empoderamiento	-	Gerente General		Acta de Empoderamiento
Estudio y Análisis de la situación actual														Master Kaizen Jefe de Servicio	Computadora	\$300	Jefe Nacional de Calidad		Registro de Situación Actual
Estructuración del Plan de renovación de Certificación														Jefe de Servicio Master Kaizen Gerente de Sucursal	Manual AS-DOS	\$280	Jefe Nacional de Calidad	Jefe de Servicio	Plan de Renovacion de Certificación
Ejecución de la primera etapa del Plan de Renovación de Certificación														Personal Técnico y Administrativo	Instalaciones en General	\$3000	Master Kaizen	Jefe de Servicio	Informe Mensual de Avance

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 19 Plan Operativo Anual 4

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 4																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar un 8% el índice de satisfacción al cliente en relación a los tiempos de entrega de los vehículos, hasta finalizar el ejercicio económico del año 2016																		
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Índice de satisfacción al cliente																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Formular, implementar y controlar un nuevo proceso de entrega de vehículos, en el periodo de un año, que nos permita incrementar el índice de satisfacción al cliente																		
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Análisis de historicos de llamadas de satisfacción													Jefe de Servicio y Master Kaizen	Historicos de entrevistas	\$110	Jefe de Zona		Documentación de Situación Actual
Clasificación y cuantificación de causas													Master Kaizen	Historicos de entrevistas	\$25	Master Kaizen		Registro de Resultados de Situación Actual
Análisis de resultados													Jefe de Servicio y Master Kaizen	Documento de registro	\$135	Jefe de Servicio		Informe de situación actual
Observación y registro de causas de retraso de vehículos													Master Kaizen	Hojas de retornos	\$110	Master Kaizen		Registro de Resultados de Observación
Reunión para el análisis de reestructuración del proceso													Jefe de Servicio y Master Kaizen	Documento de proceso de entrega	\$110	Jefe de Servicio		Informe Documental del Mapeo de Procesos
Elaboración del nuevo flujo de proceso													Master Kaizen	Diagrama de flujo Computadora	\$270	Jefe de Servicio		Nuevo Flujo de Proceso
Aprobación del proceso													Gerente Nacional Calidad	Documento del nuevo proceso de entrega	-	Jefe Nacional de Calidad	Gerente Nacional de Calidad	Solicitud Aprobada
Capacitación personal técnico													Master Kaizen Personal Técnico	Computadora Proyector Sala PEC	\$800	Jefe de Servicio		Registro de Asistencia
Implementación del Proceso de Entrega de Vehículos													Asesor de servicio CTC	Documentos Físico y Digital	\$1200	Jefe de Servicio		Informe Mensual de Avance
Control de la implementación													Personal Técnico	Proceso de seguimiento de llamadas realizadas	-	Master Kaizen		Registro de Llamadas de Seguimiento
Evaluación de la implementación													Auditor Interno	Grilla de Verificación	\$270	Gerente Nacional de Calidad		Informe de Auditoría POC'S

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 20 Plan Operativo Anual 5

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 5																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Lograr que todos los miembros el equipo técnico obtengan el título N-STEP 2, a lo largo de los posteriores tres años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Porcentaje de técnicos con título N-STEP 2																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Completar la primera etapa de capacitación de los técnicos en un plazo establecido de un año																			
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Preparación de Evaluaciones para análisis del nivel de conocimiento del personal técnico														Asesor ITF	Computadoras	40\$	Jefe Nacional de Formación		Formato de Cuestionarios para Evaluación
Proceso de Evaluación														Asesor ITF Personal Técnico a evaluarse	Computadoras, Cuestionarios de Evaluación	250\$	Jefe de Servicio		Formato de Cuestionarios resueltos
Entrega de Resultados														Asesor ITF	Computadora	40\$	Jefe Nacional de Formación		Informe de Resultados de Evaluación
Análisis de Resultados														Asesor ITF Jefe de Servicio	Computadora	80\$	Jefe Nacional de Formación		Acta de Reunión de Análisis de Resultados de Evaluación
Elaboración del Plan de Capacitación														Asesor ITF	Computadora	80\$	Jefe Nacional de Formación		Plan de Capacitación
Presentación y Difusión del Plan al personal involucrado														Personal Técnico Asesor ITF	Sala de Sesiones	40\$	Jefe de Servicio		Acta de Asistencia a Reunión de Difusión
Envío de convocatoria al primer módulo de capacitación														Asesor ITF	Computadora	-	Jefe Nacional de Formación		Acuse de Recibo (mails)
Desarrollo de Capacitación														Personal Técnico	Computadoras Sala PEC	-	Jefe de Servicio		Informe de Módulos revisados, y calificaciones de evaluaciones parciales
Evaluación de Resultados Anuales														Asesor ITF Jefe de Servicio	Computadoras	250\$	Jefe Nacional de Formación		Informe de Resultados de Fin de Etapa

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

Tabla 21 Plan Operativo Anual 6

PLAN OPERATIVO ANUAL No. 6																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ejecutar todos los proyectos KAIZEN propuestos, durante los próximos tres años																			
INDICADOR DE DESEMPEÑO CLAVE: Resultados de 5's, Índice KAIZEN (Proyectos ejecutados/Proyectos Propuestos)																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Iniciar el desarrollo de la primera parte del plan de mejora continua en un periodo de un año																			
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Presentación de Resultadosde Mejora obtenidos hasta la fecha, por parte de los responsables de cada área														Jefe de Servicio	Computadora	40\$	Master Kaizen	Coordinador Administrativo	Acta de Reunión de Presentación de Resultados
Planteamiento de Ideas y Propuestas para Mejora de la Organización														Todo el Personal	Sala de Sesiones Pizarra	100\$	Jefe de Servicio		Informe y recopilación de ideas de mejora
Convocatoria a Kaizen 2013														Jefe Nacional de Calidad	Mail	-	Gerente Nacional de Calidad		Acuse de recibo (Mails)
Conformación, Presentación de Equipos Multidisciplinarios de 5's														Todo el Personal	Sala de Sesiones Pizarra	100\$	Jefe de Servicio		Acta de Conformación de Equipos de 5's
Inducción de 5's														Master Kaizen	Instalaciones en general	100\$	Jefe Nacional de Calidad		Registro de Asistencia a Capacitación
Desarrollo de 5's														Equipos de 5's	Instalaciones en general	80\$	Jefe de Servicio	Coordinador Administrativo	Imágenes
Conformación de Equipos Multidisciplinarios Kaizen														Todo el Personal	Grilla de verificación Formularios POC	100\$	Master Kaizen		Acta de Conformación de Equipos Kaizen
Presentación de Causa Raíz del Problema a solucionar con Kaizen														Equipos Kaizen	Formato de Presetnación vía Mail	100\$	Master Kaizen		Presentaciones de Causa-Raíz
Desarrollo Kaizen														Equipos Kaizen	Instalaciones en general	300\$	Master Kaizen	Jefe de Servicio	Actas de Reuniones de Avance
Evaluaciones 5's														Responsable de Cada Equipo	Grilla de Verificación 5's	200\$	Master Kaizen	Coordinador Administrativo	Informes y calificaciones mensuales de 5's

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel

6.4. Conclusiones

Finalmente se desarrollaron los planes operativos anuales, en este caso se muestran los planes para el primer año de ejecución de la propuesta de planeación estratégica, se tomaron en cuenta las actividades, estrategias o eventos que se programaron en el cronograma dentro de los 4 primeros trimestres.

En estos planes se detallan las actividades que se realizarán para poder lograr los objetivos a corto plazo, planteados en base a los objetivos estratégicos y al cronograma de cada plan estratégico de acción.

Es importante mencionar que gran parte de las actividades iniciales se concentran en el análisis situacional de los procesos o del área involucrado con el objetivo planteado, por lo que en la primera etapa de ejecución se realizarán estudios para determinar las causas de los problemas, y se plantearán las posibles soluciones a ser implementadas en forma de nuevas políticas o procedimientos.

Conclusiones Generales y Recomendaciones

A través del desarrollo de la planeación estratégica se lograron fundamentar las etapas que se deben seguir para la elaboración de los planes, desde la etapa del direccionamiento estratégico con la propuesta de valores estratégicos, para avanzar coordinada y secuencialmente, hasta llegar a las etapas finales de planeación a largo plazo, y por último, la planeación a corto plazo con los planes operativos anuales, específicamente.

Para poder desarrollar todas las etapas de la planeación se inició con el análisis situacional de la empresa, en donde se analizaron los recursos, tanto físicos como humanos, el manejo de las decisiones, la capacidad de enfrentarse al cambio, las políticas financieras, etc. Con este compendio de información se logró determinar que la organización posee todos los recursos necesarios para la operación; de acuerdo a su capacidad, basada en la demanda de mercado, la empresa posee bases sólidas apoyadas en la estructura organizacional y en la apertura y comunicación de todo su personal, por lo que se podría decir que es sólida y está preparada para actuar ante los cambios de la mejor manera.

Para la etapa de direccionamiento estratégico, se analizaron las características de la organización y se definieron los siguientes valores estratégicos: Exclusividad de la marca, Mejora continua, Calidad, Confianza, Innovación y Trabajo en Equipo. La empresa poseía la declaratoria de visión, misión y estrategia corporativa, sin embargo, se ha visto conveniente plantear una propuesta de misión y visión específicamente para el modelo de negocio TALLERAUTO S.A, y una estrategia corporativa conjunta para TALLERAUTO S.A. y la organización con la que trabaja en alianza estratégica que es Automotores y Anexos S.A.

Cuando ya se ha definido hacia dónde quiere llegar la empresa a través de la visión y las estrategias que utilizará para lograrlo a través de la misión, se realizó el análisis de las áreas de interés dentro de la organización; posteriormente se determinaron que las áreas estratégicas críticas son: Calidad, Documentación de Procesos, Certificación de Fábrica, Entrega de Vehículos, Ventas y Talento Humano.

Posterior a esto se realizó un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada una de estas áreas, y según la valoración se determinaron los asuntos estratégicos críticos. Siguiendo la secuencia de la planeación y tomando como base los asuntos estratégicos citados anteriormente, se plantearon los objetivos estratégicos con su respectivo indicador de desempeño, el cual permitirá medir el nivel de avance o mejora de cada asunto tratado.

A través de los instrumentos: tablero de control y mapa estratégico se definieron el orden y prioridad de los objetivos estratégicos.

Con la jerarquía de los objetivos estratégicos definida, se elaboraron los planes estratégicos de acción, en donde se detallan las actividades, eventos o estrategias a realizarse, estableciendo el cronograma, los recursos, presupuestos, responsables y las evidencias para la verificación del cumplimiento de las actividades, en un horizonte a largo plazo, es decir estos planes pueden realizarse en un periodo de 3 a 5 años.

Finalmente sustentados en los planes estratégicos de acción se definen los objetivos a corto plazo y mediante estos, se proponen los planes operativos anuales, en esta etapa de la planeación se programaron las actividades a desarrollarse anualmente, en este caso se debe involucrar a todo el personal para el desarrollo de estas actividades y consecuentemente lograr el cumplimiento de estos objetivos.

Es importante que para la implementación de la planeación estratégica, la comisión encargada siga secuencialmente todas las etapas y que vayan en cadena unas con otras, además de que todo el recurso humano esté comprometido con el logro de las metas que se plantearon inicialmente y desarrollen estas actividades de la mejor forma posible.

Bibliografía

ACEVES Víctor Daniel, *Dirección estratégica*, McGraw Hill, México, 2004.

BACA Urbina Gabriel, *Evaluación de proyectos*, McGraw Hill, México, 2013.

CHIAVENATO Idalberto, Villamizar German Trad, Garzón Alfonso Rev. Tec, *Administración en los nuevos tiempos*, McGraw Hill, Colombia, 2002.

CHIAVENATO Idalberto; Sapiro Arao, *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*, McGraw Hill, México, 2011.

CORONEL Iván, *Planeación Estratégica Material de Estudio*, Ecuador, 2013.

DAVILA Zambrano Sandra, *Administración*, Efecto Gráfico, Ecuador, 2002.

GARCIA Gary Flor, *Guía para elaborar planes de negocios*, Gráficas Paola, Ecuador, 2006.

KOTLER Philip, Escalona Roberto Trad, Cervantes Javier. REV. TEC, *Dirección de marketing: la edición del milenio*, Pearson Educación, México, 2001.

KOTLER Phillip, Armstrong Gary, *Fundamentos de marketing*, Pearson, México, 2008.

PORTER, Michael, Bueno Campos, E., *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Pirámide, España, 2009.

ROJAS Miguel David, *Administración Para Ingeniero*,; Ecoe Ediciones, Colombia, 2002.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario Análisis Situacional de la Empresa

ANÁLISIS SITUACIONAL
Talento Humano
<p>1 ¿Se cuenta con el personal necesario e idóneo?</p> <p>Se cuenta con un plantilla completa, calculada en base a la capacidad del taller y la demanda del mercado. El personal es capacitado por Sofasa Colombia, para atender a la marca Renault con el título de técnicos COTECH (Coordinador técnico), en México el centro de capacitación de NISSAN programa N-STEP (Nissan - Service Technician Education Program) y para la parte de enderezado y pintura los técnicos son capacitados por CESVI Colombia</p>
<p>2 ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?</p> <p>Mediante la orientación a personal nuevo, desarrollo de plan de la carrera del empleado (sistemas de escalafón) que permite la calificación del personal para capacitación. Es necesario la Motivación y Disciplina, para la implementación de herramientas como 5s y cumplimiento de procesos desarrollados para la mejora continua</p>
<p>3 ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</p> <p>Se cumplen con todos los requisitos establecidos en el código laboral ecuatoriano, además de contar con beneficios adicionales como seguro de salud privado, servicio de restaurant, convenios con supermercados, etc.</p>
<p>4 ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones y beneficios?</p> <p>En la última encuesta de clima laboral realizada por el departamento de desarrollo humano organizacional se evidencia que el personal está satisfecho con las prestaciones y beneficios recibidos por parte de la empresa</p>
<p>5 ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?</p> <p>En el sistema de escalafón se realiza promoción a empleados que van desarrollando su plan de carrera tanto dentro como fuera de la empresa y se anuncia</p>

<p>mensualmente mediante challenge de servicio, publicado en la revista interna de la compañía</p>
<p>6 ¿Utilizan planes de capacitación del personal? Se cuenta con el departamento de ITF (Investigación Técnica Y Formación) que son los encargados de los planes de formación continua al personal</p>
<p>Servicios</p>
<p>7 ¿Cuáles son los servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros? Mantenimientos preventivos y correctivos, servicio de enderezado y pintura</p>
<p>8 ¿Cuál es la proporción de nuevos servicios en nuestra cartera? 25%</p>
<p>9 ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos servicios? Implementación equipos Kaizen, que promuevan mejoras en todas las áreas de la empresa y que generen ideas para el desarrollo de nuevos servicios</p>
<p>10 ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos / servicios? Servicio de Lavado y aspirado, y el control de calidad (revisión de 25 puntos de control)</p>
<p>11 ¿Cuáles son los productos / servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos? Los más rentables son los servicios de mecánica pesada, denominados como mantenimientos mayores y servicios de enderezada y pintura, en el caso de los menos rentables son los mantenimientos express o también llamados mantenimientos menores</p>
<p>12 ¿Existe algún tipo de dificultad que se pueda presentar en el proceso de prestación de servicio? Demoras en la entrega de repuestos por falta de stock lo que obliga a retrasar los trabajos y genera molestias a los clientes</p>
<p>13 ¿Existe algún tipo de evaluación o valoración que el cliente haga sobre el servicio? Encuestas de satisfacción de los clientes realizadas 48 horas después de la entrega</p>

del vehículo
Mercado
<p>14 ¿Qué mercado(s) atendemos?</p> <p>Atendemos a los clientes de la parte Sur del País (Azuay, Cañar; Morona Santiago), al parque automotor de una antigüedad promedio de 10 años, los cuales están identificados con las marcas que representamos</p>
<p>15 ¿Quiénes son nuestros clientes?</p> <p>Todos las personas que posean un automóvil, indudablemente nuestros clientes fieles los dueños de (Nissan/Renault)</p>
<p>16 ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?</p> <p>Los vehículos de empresas consideradas grandes por el volumen de vehículos que posees, pero más que nuevos mercados lo ideal es recuperar el parque perdido</p>
<p>17 ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?</p> <p>Un servicio de calidad, garantizado y con personal calificado</p>
<p>18 ¿Cuál es nuestra participación de mercado?</p> <p>Como grupo Automotriz, somos el tercer grupo más extenso en estos momentos, teniendo una participación del 9% del total mercado automotriz</p>
Precios o retribuciones
<p>19 ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?</p> <p>De acuerdo a condiciones del mercado</p>
<p>20 ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Periódicamente en periodos de 6 meses</p>
<p>21 ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?</p> <p>Se realiza un estudio de mercado de precios de la competencia (M.O), que generalmente varía de acuerdo a factores externos de cada grupo</p>
<p>22 ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de</p>

<p>nuestros productos?</p> <p>Es directamente proporcional, precios altos pero calidad inconfundible y garantizada</p>
<p>23 ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Generalmente los clientes que visitan nuestras instalaciones conocen que nuestros precios están en relación al servicio calidad que ofrecemos, pero otros se quejan continuamente del valor del servicio</p>
<p>Instalaciones y recursos</p>
<p>24 ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?</p> <p>Si el tamaño del taller es el adecuado para el volumen actual de vehículos que ingresan</p>
<p>25 ¿Tenemos acceso a los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial? SI</p>
<p>26 ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos? SI</p>
<p>27 ¿Tenemos control sobre la productividad, productos obsoletos e impactos ambientales? SI</p>
<p>28 ¿Incorporamos nueva tecnología con la frecuencia necesaria? SI</p>
<p>29 ¿Cuáles son las necesidades en cuanto a infraestructura en este momento?</p> <p>Ninguna</p>
<p>30 ¿Cuáles son las barreras o impedimentos para desarrollar proyectos de infraestructura? El costo</p>
<p>Finanzas y rentabilidad</p>
<p>31 ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?</p> <p>Estamos limitados a la demanda del mercado pero tenemos una capacidad subutilizada es por eso que cuando necesitemos crecer estamos con la infraestructura adecuada, en cuanto a la parte financiera</p>

<p>32 ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?</p> <p>TALLERAUTO S,A. es una empresa con liquidez óptima, cumple sus obligaciones de manera eficaz, nuestro capital está compuesto por las aportaciones de los socios y contamos con una estructura sólida en cuanto a capital de trabajo y activos</p>
<p>33 ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?</p> <p>A las medidas que se tomen en cuanto a aranceles e impuestos a vehículos</p>
<p>34 ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?</p> <p>A través del análisis del balance general y el estado de pérdidas y ganancias</p>
<p>35 ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?</p> <p>Los gastos de arriendo de los locales de servicio disminuye la rentabilidad del negocio</p>
<p>Información y comunicación</p>
<p>36 ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?</p> <p>Datos de Mercadeo de Posventa</p>
<p>37 ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?</p> <p>Políticas internas Mercadeo</p>
<p>38 ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información?</p> <p>A través del UIO (unidades en operación) calculado por Mercadeo</p>
<p>39 ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales? Óptima</p>
<p>40 ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales y comunicacionales? Información disponible en el departamento de Mercadeo</p>
<p>Toma de decisiones</p>
<p>41 ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?</p> <p>Existe un nivel estructura de acuerdo a responsabilidades y toma de decisiones. Cada jefatura de acuerdo a las exigencias tomas sus decisiones internas o se</p>

pasa al siguiente nivel jerárquico en Quito
42 ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización? Jefe de Servicio, Master Kaizen, Coordinadora Administrativa
43 ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves? De acuerdo al análisis de cada indicador y fuente que se genera la información
44 ¿Cómo influye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman? Es de vital importancia de ahí parte la evaluación y finalmente la decisión correcta
45 ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman? Las decisiones se toman a información clave, y al análisis de dicha información, es necesario aplicar herramientas de calidad para la mejor toma de decisiones
46 ¿Se generan espacios para el diálogo y toma de decisiones entre las diferentes áreas? ¿Cuáles son estas? Siempre, nosotros tenemos nuestros círculos de calidad (KAIZEN) y lo que se incentiva es al trabajo en equipo
Contingencias
47 ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal? Somos una empresa sólida con procesos estables que ayudan a mejorar cada día estamos preparados con nuestra cadena de valor estable y con funciones detalladas para cada puesto de trabajo
48 ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos / servicios? Se tiene que re direccionar nuestros objetivos de acuerdo a las tendencias del mercado
49 ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado? Adecuarse a las necesidades del mercado

50	¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro desempeño ambiental? Adecuarnos a las oportunidades y restricciones del entorno
Gestión de Calidad – Certificación	
51	¿Cuál es el objetivo de la certificación? Implementar un SGC enfocado a la satisfacción del cliente y al incremento de utilidades
52	¿Qué beneficios aportará una certificación? Tanto para el cliente interno como para el cliente externo. La base de la certificación está enfocada a tener calidad total es decir clientes internos, externos y proveedores, los beneficios son directos en la reducción de tiempos muertos y mejora en la productividad de cada persona lo cual afecta a los salarios debido a nuestro esquema de escalafón
53	¿Qué etapas componen el proceso de certificación? Situación Inicial, Reporte Gerencia, Levantamiento e Implementación de Proceso, Auditoría Interna; Auditoria de Certificación
54	¿Quiénes están involucrados en este proceso? Todo el personal de Posventa
55	¿De qué se encarga el área de gestión de calidad? De elaborar los proceso, medir indicadores, control de documentos, mejora continua y seguimiento de acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora
56	¿Qué herramientas utiliza para su gestión? Herramientas de calidad. (Pareto, causa-efecto, 5 porqués, diagramas de afinidades. BSC, six sigma) Manufactura esbelta, Kaizen
57	¿Cuáles son los beneficios del uso de estas herramientas? Perfeccionar las actividades e involucrar al personal al KAIZEN
58	¿Cómo se evalúan los resultados de las herramientas y prácticas

<p>implementadas? Con KPI de acuerdo a la periodicidad de cada actividad y metas de fábrica</p>
<p>59 ¿Existe una gestión para la estandarización de procesos? Completamente el Master Kaizen está encargado de enfocar sus actividades diarias para la estandarización de los procesos.</p>
<p>60 ¿Existen evaluación y medición del cumplimiento de procesos? SI</p>
<p>61 ¿Existe análisis y estudio para la mejora o cambios en los procesos? ¿Cuáles son estas? Nosotros somos una empresa enfocada al KAIZEN (mejora continua)</p>
<p>Proveedores y Trabajos Tercerizados</p>
<p>62 ¿Cuáles son los motivos por los que se contrata trabajos externos? Porque no se cuenta con equipos para realizar estos trabajos , por ejemplo equipos de torno para rectificar cabezotes</p>
<p>63 ¿En qué proporción o porcentaje se contratan trabajos externos? 15%</p>
<p>64 ¿Cuáles son los principales productos o insumos que consumen? Lubricantes , aditivos de limpieza, focos, servicios de prensa y torno, plásticos , Llantas</p>
<p>65 ¿Existen ciertas características o requisito que deben cumplir los proveedores o los trabajos externos? ¿Cuáles son? Calidad de los trabajos , tiempo de entrega , precio</p>
<p>66 ¿Existe algún tipo de control o evaluación de proveedores o trabajos externos? Los proveedores tienen que llenar un formulario para calificar como proveedor y se tiene que realizar pruebas de calidad de los trabajos realizados</p>
<p>67 ¿Los proveedores son nacionales o internacionales? Nacionales e internacionales</p>
<p>68 ¿Cómo se gestiona la logística de proveedores o trabajos externos?</p>

Mediante el proceso de control de trabajos externos

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel
Información: TALLERAUTO S.A.

Anexo 2 Definición de la Visión

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN
¿A DÓNDE ASPIRAMOS LLEGAR Y QUÉ DESEAMOS ALCANZAR EN UN PLAZO DETERMINADO?
Esperamos llegar a ser la empresa líder en el mercado automotor a nivel nacional, en el año 2018
¿QUÉ ES CLAVE PARA EL FUTURO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN?
La satisfacción total de nuestros clientes a través de la implementación de sistemas de calidad enfocados a la mejora continua
¿QUÉ CONTRIBUCIÓN DIFERENCIAL A LA SOCIEDAD DEBEREMOS HACER EN EL FUTURO?
Debemos hacer consideraciones sobre responsabilidad social y cuidado del medio ambiente para tener un sistema integrado de gestión
¿CUÁLES SERÁN LOS IMPACTOS EN NUESTRA ORGANIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA, REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES, CONDICIONES DE MERCADO Y ENTORNO?
Somos una empresa vanguardista con tecnología de punta y nos acoplamos de manera rápida a las exigencias del entorno y la tecnología
¿CUÁLES SERÁN NUESTRAS PRINCIPALES MANERAS DE COMPETIR?
Con procesos que reduzcan operaciones que no agregan valor, con diseños innovadores, con personal altamente capacitado, con el reconocimiento de nuestros clientes
¿CUÁLES SERÁN NUESTRAS POSICIONES SOBRE CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD, CRECIMIENTO, TECNOLOGÍA, CALIDAD, PERSONAL, ETC.?

Siempre en ventaja de nuestros competidores, a través de estrategias diferenciadoras
¿CUÁL SERÁ NUESTRA MAYOR OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO?
Los nuevos segmentos de clientes potenciales
¿QUÉ ATRACTIVOS OFRECEREMOS A QUIENES SEAN PARTE DE NOSOTROS?
Promociones, plan cliente privilegio, garantías y seguimiento a todos nuestros servicios
¿QUÉ VALORES DEBERÁN SER POTENCIADOS?
Los valores estratégicos de la empresa principalmente la confianza y calidad de nuestros trabajos.

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel
Información: TALLERAUTO S.A.

Anexo 3 Definición de la Misión

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN
¿EN QUÉ ACTIVIDAD(ES) ESTAMOS?
Somos una empresa que presta servicios de reparación y mantenimiento, para vehículos de las marcas que representamos
¿EN QUÉ ACTIVIDAD(ES) DEBEMOS ESTAR?
En actividades enfocadas a la satisfacción de los clientes y mejoramiento continuo
¿POR QUÉ Y PARA QUÉ EXISTE NUESTRA ORGANIZACIÓN?
Para brindar un respaldo a nuestros clientes, después de la compra de sus vehículos, generando la recomendación y recompra de nuestras marcas
¿CUÁLES SON NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS?
Una empresa sólida en el mercado, una organización enfocada en procesos de mejora continua, personal altamente capacitado y con buenas relaciones con el cliente interno y externo, identidad de marca reconocida por la trayectoria, entre otras
¿CUÁLES SON Y DEBEN SER NUESTROS PRODUCTOS?
Servicios de calidad con mano de obra capacitada, la más alta tecnología y repuestos originales que brinden confianza y durabilidad, servicios adecuados a cada tipo de vehículo
¿CUÁL ES Y DEBE SER NUESTRO MERCADO GEOGRÁFICO?
Toda la parte centro sur del país (Azuay, Cañar, Zamora Chinchipe, El Oro, Loja)
¿QUIÉNES SON Y DEBEN SER NUESTROS CLIENTES?
Todos los clientes que realicen la compra de autos de marcas Nissan y Renault por calidad y durabilidad
¿CUÁL ES Y DEBE SER NUESTRO CANAL DE DISTRIBUCIÓN?

Un canal directo proveedor-cliente con cobertura nacional a través de sus sucursales y red de concesionarios TECHNOMOTORS a nivel país
¿CUÁL ES Y PUEDE SER LA EVOLUCIÓN DE NUESTRO SECTOR EMPRESARIAL?
La evolución está de acuerdo a las medidas tomadas por el gobierno sobre las importaciones con un crecimiento promedio del 5% anual
¿CUÁLES SON Y PUEDEN SER NUESTROS INTERESES SOBRE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD?
Estamos sujetos a exigencias del mercado y con un crecimiento promedio del 2% a nivel del parque automotor
¿QUÉ CONSIDERACIONES HACEMOS SOBRE NUESTROS RECURSOS ORGANIZACIONALES Y CÓMO CREAMOS VALOR?
Contamos con los recursos necesarios (infraestructura, personal, insumos, maquinaria) los mismos que son utilizados en cada uno de los procesos enfocados a que el cliente reconozca un valor agregado con relación a la competencia
¿QUÉ CONSIDERACIONES HACEMOS SOBRE ACCIONISTAS, EMPLEADOS, PROVEEDORES, ORGANISMOS SUPERIORES, OTROS STAKEHOLDERS Y SOCIEDAD?
TECHNOMOTORS es una empresa que está enfocada a un sistema de gestión de calidad, es decir, una buena relación con clientes internos, externos, proveedores y con cada uno de los sectores con los que nos relacionamos
¿QUÉ VALORES SON Y DEBEN SER IMPORTANTES?
Contamos con valores que determinan nuestra operación, son: trabajo en equipo, mejora continua, calidad y confianza

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel
Información: TALLERAUTO S.A.

Anexo 4 Aspectos de la Estrategia Corporativa

ASPECTOS DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA
¿CUÁLES SON LAS TENDENCIAS MÁS IMPORTANTES EN NUESTRO SECTOR EMPRESARIAL?
El sector automotor se encuentra en continuo crecimiento, a pesar de las disposiciones gubernamentales sobre las importaciones, crece aproximadamente un 5% anual.
¿QUIÉNES SERÁN NUESTROS CLIENTES A FUTURO?
Nuestros clientes a futuro, serán las personas que adquieran vehículos de Marcas Nissan y Renault, y que se encuentren ubicados en toda la zona sur del país.
¿CÓMO LLEGAREMOS A ELLOS?
Mediante estrategias de mercadotecnia de servicio como plan cliente privilegio, llamadas de contacto proactivo, obtención de base de datos de clientes nuevos para contacto, con el objetivo de retenerlos.
¿QUIÉNES SERÁN NUESTROS COMPETIDORES?
Nuestros posibles competidores serían otros talleres mecánicos bien constituidos y de renombre en la ciudad, que presten servicios similares a vehículos de las marcas con las que trabajamos.
¿QUÉ ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN TIENEN EL MAYOR POTENCIAL DE DESARROLLO?
La calidad es un aspecto que debe ser desarrollado en todas las áreas de la organización, sin dejar de lado la motivación y capacitación del talento humano.
¿QUÉ ASPECTOS REZAGADOS DEBEN SER POTENCIADOS?
Aumentar el volumen de ventas adicionales y reactivar convenios con las compañías de seguros.

¿QUÉ ASPECTOS DEBEN REDUCIRSE O ELIMINARSE?
Disminuir los retoques y retornos en los trabajos y disminuir tiempos muertos en la cadena de valor mediante la implementación de procesos.
¿QUÉ COMPETENCIAS HUMANAS O TÉCNICAS DEBEN FORTALECERSE?
Generar conciencia para el cumplimiento de sus funciones en base al manual de procesos operativos y administrativos.
¿CUÁLES DEBERÍAN SER A FUTURO LOS ATRACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?
Certificación DSI, Certificación PER4 Instalaciones adecuadas, tecnología avanzada para nuevos modelos de vehículos, continua revisión de precios.
¿QUÉ VALORES DEBEN PROMOVERSE?
Los valores estratégicos de la organización: trabajo en equipo, innovación, confianza, calidad, mejora continua y exclusividad de las marcas

Fuente: Modelo Tomado de Planeación Estratégica Material de Estudio, por Iván Coronel
Información: TALLERAUTO S.A.