

T
658.4012
DEL d.



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción**

"Diseño de un plan estratégico para el departamento de servicio
técnico de un distribuidor de equipo pesado"

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO MECANICO

Presentada por:

Jorge Belizario / Delgado Arévalo

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2003

AGRADECIMIENTO

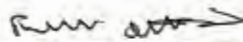
A Dios y a todas las personas que colaboraron en la realización de este trabajo y especialmente al Ing. Marcos Tapia por su invaluable ayuda.



DEDICATORIA

A mis padres, por haber dedicado todo su amor y sacrificio; a los profesores de mi querido Colegio Cristóbal Colón, por inculcar en mí todos los principios que toda persona de bien debe tener; a los profesores de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, por transmitirme sus conocimientos; a mi futura esposa, por darme todo su apoyo y comprensión en mis buenos y malos momentos; a mis amigos, por brindarme su confianza y por último, al Ing. Eduardo Rivadeneira P. a quien dedico este triunfo. NO DESMAYE, PORQUE LA JUSTICIA TARDA, PERO LLEGA.

TRIBUNAL DE GRADUACION



Ing. Francisco Andrade S.
DECANO (E) DE LA FIMCP
PRESIDENTE



Ing. Marcos Tapia Q.
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Jorge Abad M.
VOCAL



Ing. Nelson Cevallos B.
VOCAL

DECLARACION EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL".



JORGE BELIZARIO DELGADO AREVALO

RESUMEN

El presente estudio analizará con datos históricos los puntos fuertes, débiles y limitaciones del departamento de servicio técnico de un distribuidor de equipos pesados, describirá las causas que los han provocado, la situación actual y recomendaciones parciales de acciones, que posteriormente volverán a ser analizadas al diseñar el plan estratégico.

Teniendo una visión completa del departamento, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia donde quieren ir y como lograrlo a través de objetivos básicos que nos llevarán a la formulación de tácticas específicas.

Para cada táctica se establecerá un presupuesto de implementación, con su programación o coordinación de acciones y un plan de contingencias.

Por último, se expondrán las conclusiones derivadas del estudio.

Komatsu, fue fundada en Japón a inicios de 1921 y en la actualidad en ese país existen muchas fábricas. Alrededor del mundo, hay varias plantas de producción propias y bajo convenios de asociación como por ejemplo, en Europa; Inglaterra, Italia y Alemania, en Asia; Indonesia y China, en Sudamérica; Brasil y en Norteamérica; Canadá y Estados Unidos.

Komatsu Latin America Corporation, con sede en Miami, tiene presencia directa y eficaz en Centro y Sudamérica a través de su amplia red de distribuidores a los que brinda el soporte técnico adecuado y facilita una amplia disponibilidad de maquinarias, equipos y repuestos.

Su presencia en el Ecuador se da desde aproximadamente 25 años y en mayo de 1994 nace en Guayaquil, un distribuidor autorizado creado con el propósito de cubrir todas las necesidades del mercado ecuatoriano, ofreciendo una gama completa de equipos para los sectores de la construcción, utilitario y minería, con el objetivo de proveer al cliente de equipos, repuestos y servicio.

Este distribuidor posee unas instalaciones de 7000 m², con personal altamente calificado en las áreas de venta de equipos, repuestos, servicio técnico y post venta. Entre miembros administrativo y técnico llegan a 28, siendo 14 las personas que pertenecen al Departamento Técnico y 14 a las áreas Administrativas.

El servicio comienza mucho antes de la venta e incluye el asesoramiento para la selección adecuada de los equipos, la recomendación de una óptima combinación de modelos de acuerdo a las necesidades de cada proyecto

Entre los innumerables productos importantes que proporciona el departamento de servicio técnico a los clientes están: los programas de diagnósticos preventivos de Komatsu que son diseñados para mantener el funcionamiento óptimo de su máquina, extendiendo la vida útil de la misma con el mínimo costo y tiempo perdido. Estos programas consisten de una serie de pautas y pruebas de los sistemas y componentes mayores con los cuales se puede reconocer límites de desgaste y pronosticar, a corto plazo las necesidades de mantenimiento; finalmente, ofrecen diferentes tipos de contratos de mantenimiento y reparación. Con dichos contratos se brinda un plan de servicio adecuado al nivel de las necesidades solicitadas, desde un programa de mantenimiento periódico hasta servicios completos de mantenimiento y reparación.

Una responsabilidad que tienen es atender la garantía estándar que ofrece la casa matriz, la misma que es de 10 meses o 1,000 horas, lo primero que ocurra. Esta garantía es un compromiso entre la fábrica y el cliente para atender cualquier reclamo sobre el funcionamiento de la maquinaria. Además de esta garantía oficial, están en la obligación de efectuar los mantenimientos de 250, 500 y 1000 horas, que conlleva a movilizaciones

múltiples alrededor de todo el territorio ecuatoriano (costa, sierra, oriente e incluso la región insular), ocasionando costos de hora-hombre en viajes largos que no representan ingresos tangibles para el Departamento, y lo que es más debido a esto se originan retrasos de los trabajos en los talleres. Para superar estos inconvenientes y aprovechando que la casa matriz le delegó la distribución nacional, inauguraron en el mes de enero del presente una sucursal en Quito, con el propósito de poder en menor tiempo cubrir todas las necesidades del mercado de la región sierra y el oriente. Este cambio produjo otro problema que es la hora-hombre ociosa en los talleres de Guayaquil, ocasionando un aumento en los costos de mano de obra.

En tal virtud, se propone como objetivo general el diseño de un plan estratégico para el departamento de servicio técnico de un distribuidor de equipos pesados, mediante el análisis de la información histórica y la situación actual, con la finalidad de aprovechar el tiempo disponible del personal técnico para minimizar costos, asegurar un crecimiento sostenido y mejorar el servicio.

En el capítulo uno, se presenta el análisis de la información histórica y situación actual del departamento de servicio técnico, para lo cual se toman datos del periodo comprendido desde Julio/2001 hasta Junio/2003. De este análisis se obtiene información sobre el ambiente interno y externo del departamento de servicio técnico, en el que se observa que los recursos

físicos, tecnológicos y humanos son los adecuados, tienen ventajas sobre sus competidores y una expectativa por el comportamiento de los clientes; también se encuentra que no tienen definidos los procesos que siguen para ofrecer los servicios; por otro lado, se presenta además una evaluación del desempeño, en el que se puede apreciar que no cumplen en algunos casos con los estándares sugeridos por la casa matriz para los índices claves operativos y financieros. Estos aspectos que revelan la situación del departamento se han tabulado de la siguiente manera:

1. Las ventas totales de los servicios técnicos, como porcentaje de ventas del distribuidor es bajo en comparación con estándares recomendados por Komatsu Latin America Corporation.
2. El margen bruto de los servicios técnicos es bajo en comparación con estándares internacionales y entre el 3er. y 4to. este disminuyó en un 7.89%.
3. La relación entre los beneficios brutos de los servicios y los gastos fijos y variables totales del distribuidor es mínima en comparación con estándares recomendados.
4. La tasa de reposición entre el 3er. y 4to. periodo disminuyó en un 13.63% y no está acorde con los estándares recomendados.
5. El múltiplo salarial entre el 3er. y 4to. periodo disminuyó en un 0.78, evidenciando un problema en la política de facturación.

6. Las ventas semestrales medias por técnico están disminuyendo, como consecuencia de la pérdida del mercado.
7. El porcentaje de ventas de mano de obra a clientes vs. ventas totales de mano de obra no se encuentra dentro del parámetro recomendado.
8. El porcentaje de ventas de mano de obra interna vs. ventas totales de mano de obra no se encuentra dentro del parámetro recomendado.
9. El porcentaje de ventas de mano de obra por garantía vs. ventas totales de mano de obra no se encuentra dentro del parámetro recomendado.
10. Los costos totales de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico aumentó del 3er. al 4to. periodo en un 6.31% y no está acorde a los estándares recomendados.
11. Los salarios totales de los técnicos como porcentaje de las ventas totales de mano de obra del 3er. al 4to. periodo aumentaron en un 18.5% y este porcentaje es elevado en comparación con parámetros recomendados.
12. Los salarios de los gerentes de servicios como porcentaje de las ventas totales del departamento están elevados en comparación a los parámetros recomendados.

Finalmente con los resultados de los análisis se hace una evaluación FODA en el que se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que servirán en el próximo capítulo.

En el capítulo dos, se presenta el diseño del plan estratégico para el departamento de servicio técnico, en el que se explica la concepción del mismo desde la definición de la visión y misión, la definición de los objetivos y las tácticas a desarrollarse para asegurar el cumplimiento de estos. Se podrá observar la forma como se establecen las tácticas definitivas a partir de un método de jerarquización y las medidas de control para cada una. Al final del capítulo se muestran proyecciones para el comportamiento del departamento con aplicación del plan y sin aplicación de este y se enumeran las ventajas que produciría el plan estratégico. A continuación se muestran las más importantes:

1. Las ventas totales del departamento en comparación con las ventas del distribuidor son mayores con la aplicación del plan.
2. Los porcentajes de los costos totales de operaciones de los servicios técnicos vs. ventas del departamento son menores, esto como consecuencia de la disminución en la contratación de trabajos de terceros.

3. El crecimiento del departamento es mantenido, siendo así que el número de técnicos con la aplicación del plan es de 18 en el último semestre, mientras que se mantendrían con 10 si no se aplica el plan.
4. El porcentaje de horas muertas con la aplicación del plan es de 1% en comparación con el 24% obtenido sin aplicar el plan. (Ver cuadro 8 y 11)
5. Por último, se cumple con todos los estándares recomendados por la casa matriz.

En el capítulo tres, se presenta el presupuesto para dos años de implementación del plan estratégico (158,225.58 usd. de los cuales 61,283.13 usd. le corresponden al distribuidor), con su programación y su respectivo plan de contingencia.

Por último, en el capítulo cuatro, se enumeran las interesantes conclusiones y recomendaciones que se determinan en la finalización del estudio.

INDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	II
INDICE GENERAL.....	III
INDICE DE CUADROS.....	IV
INDICE DE GRAFICOS.....	V
INDICE DE TABLAS.....	VI
INDICE DE PLANOS.....	VII
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1	
1. ANALISIS DE LA INFORMACION HISTORICA Y SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO.	
1.1 Antecedentes.....	5

1.2	Diagnóstico.....	8
1.2.1	Diagnóstico Interno.....	8
1.2.1.1	Análisis de los recursos.....	8
1.2.1.1.1	Análisis de los Recursos Físicos.....	9
1.2.1.1.2	Análisis de los Recursos Tecnológicos...10	
1.2.1.1.3	Análisis de los Recursos Humanos.....11	
1.2.1.2	Análisis de los procesos.....	14
1.2.1.3	Evaluación del desempeño actual en comparación con periodos anteriores.....	26
1.2.1.4	Identificación de las fortalezas y debilidades internas.....	40
1.2.2	Diagnóstico Externo.....	43
1.2.2.1	Análisis de los competidores.....	43
1.2.2.2	Identificación de las oportunidades y amenazas externas.....	47
1.2.3	Evaluación de Análisis F.O.D.A.....	50

CAPITULO 2

2. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO.

2.1	Visión y Misión del distribuidor.....	53
-----	---------------------------------------	----

2.2	Diseño de un plan estratégico.....	54
2.2.1	Objetivos básicos del departamento.....	55
2.2.2	Elección de tácticas para el departamento.....	56
2.2.2.1	Presentación de tácticas.....	56
2.2.2.2	Análisis de tácticas.....	58
2.2.2.3	Elección de tácticas.....	60
2.2.3	Establecimiento de controles.....	63

CAPITULO 3

3.	PRESUPUESTO Y PROGRAMACION DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO.	
3.1	Presupuesto general.....	77
3.2	Programación y coordinación de acciones.....	78
3.3	Plan de contingencias.....	80

CAPITULO 4

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
----	-------------------------------------	----

ANEXOS, APENDICES

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Organigrama del Departamento de Servicio Técnico.....	14
Cuadro 2. Indices claves operativos y financieros del departamento de servicio técnico.....	27
Cuadro 3. Distribución de ingresos por periodo.....	29
Cuadro 4. Distribución de egresos por periodo.....	30
Cuadro 5. Distribución de horas del personal por periodos.....	34
Cuadro 6. Proyección para la distribución de ingresos por periodos (aplicando plan estratégico).....	66
Cuadro 7. Proyección para la distribución de egresos por periodos (aplicando plan estratégico).....	67
Cuadro 8. Proyección para la distribución de horas del personal (aplicando plan estratégico).....	68
Cuadro 9. Proyección para la distribución de ingresos por periodos (sin aplicación del plan estratégico).....	70
Cuadro 10. Proyección para la distribución de egresos por periodos (sin aplicación del plan estratégico).....	71

Cuadro 11. Proyección para la distribución de horas del personal (sin aplicación del plan estratégico).....	72
Cuadro 12. Presupuesto de implementación de plan estratégico del departamento de servicio técnico.....	79

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Comparación de proyección de utilidades del departamento de servicio tecnico (aplicación del plan estratégico vs. no aplicación del plan estratégico).....	74
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indices claves operativos y financieros por periodo departamento de servicio técnico.....	36
Tabla 2. Potenciales fortalezas y debilidades internas.....	42
Tabla 3. Potenciales oportunidades y amenazas externas.....	49
Tabla 4. Evaluación de análisis F.O.D.A.....	51
Tabla 5. Presentación de tácticas del departamento de servicio técnico.....	57
Tabla 6. Análisis de tácticas del departamento de servicio técnico.....	61
Tabla 7. Elección de tácticas del departamento de servicio técnico.....	62
Tabla 8. Medidas de control de tácticas del departamento de servicio técnico.....	65
Tabla 9. Proyección para los indicadores de gestión para los índices claves operativos y financieros del departamento de servicio técnico.....	69
Tabla 10. Proyección para los indicadores de gestión para los índices claves operativos y financieros del departamento de servicio técnico.....	73
Tabla 11. Responsables y ejecutores de tácticas del departamento de servicio técnico.....	81
Tabla 12. Alternativas tácticas para el departamento de servicio técnico.....	82

INDICE DE PLANOS

Plano 1. Instalaciones del distribuidor autorizado.....	85
Plano 2. Instalaciones del departamento de servicio técnico.....	86

INTRODUCCION

El presente estudio aborda el problema que tiene el departamento de servicio técnico de un distribuidor para ofrecer los servicios de mantenimiento y reparación durante el periodo de garantía de las maquinarias vendidas por ellos, que son realizados en sus instalaciones o en diferentes sitios del país.

Estos problemas se originan fundamentalmente a partir de la apertura de la sucursal de Quito, cuyo propósito fue mejorar la atención a los clientes de la zona norte de la Sierra y el Oriente, que produjo un aumento de la hora – hombre ociosa en Guayaquil y por ende mayores costos de producción del servicio.

La complejidad que presenta hoy el departamento de servicio técnico, demanda una revisión en la concepción de las herramientas de planificación utilizadas en los actuales momentos.

En tal virtud, se propone como objetivo general el diseño de un plan estratégico para el departamento de servicio técnico de un distribuidor de

equipos pesados, mediante el análisis de la información histórica y la situación actual; con la finalidad de aprovechar el tiempo disponible del personal técnico para minimizar costos, asegurar un crecimiento sostenido y mejorar el servicio.

En el capítulo uno, se presenta el análisis de la información histórica y situación actual del departamento de servicio técnico, para lo cual se toman datos del período comprendido desde Julio/2001 hasta Junio/2003. De este análisis se obtiene información sobre el ambiente interno y externo del departamento de servicio técnico, en el que se observa que los recursos físicos, tecnológicos y humanos son los adecuados, tienen ventajas sobre sus competidores y una expectativa por el comportamiento de los clientes; también se encuentra que no tienen definidos los procesos que siguen para ofrecer los servicios; por otro lado, se presenta además una evaluación del desempeño en el que se puede apreciar que no cumplen en algunos casos con los estándares sugeridos por la casa matriz para los índices claves operativos y financieros; finalmente con los resultados de los análisis se hace una evaluación FODA en el que se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estos aspectos que revelan la situación del departamento se han tabulado al final del capítulo, los mismos que servirán para el diseño del plan estratégico que se desarrolla en el siguiente capítulo.

En el capítulo dos, se presenta el diseño del plan estratégico para el departamento de servicio técnico, en el que se explica la concepción del mismo desde la definición de la visión y misión, la definición de los objetivos y las tácticas a desarrollarse para asegurar el cumplimiento de estos. Se podrá observar la forma como se establecen las tácticas definitivas a partir de un método de jerarquización y las medidas de control para cada una. Al final del capítulo se muestran proyecciones para el comportamiento del departamento con aplicación del plan y sin aplicación de este y se enumeran las ventajas que produciría el plan estratégico.

En el capítulo tres, se presenta el presupuesto y programación del plan estratégico, con su respectivo plan de contingencia.

Por último, en el capítulo cuatro se enumeran las conclusiones derivadas del estudio.

CAPITULO 1

1. ANALISIS DE LA INFORMACION HISTORICA Y SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las que combinadas con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las amenazas. Planificar significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Por lo tanto, tenemos que considerar todos los antecedentes del departamento de servicio técnico y establecer los objetivos del estudio, para poder realizar un análisis interno y externo producidos en un periodo de tiempo específico.

1.1 Antecedentes.

Komatsu, fue fundada en Japón a inicios de 1921 y en la actualidad en ese país existen muchas fábricas. Alrededor del mundo, hay varias plantas de producción propias y bajo convenios de asociación como por ejemplo, en Europa; Inglaterra, Italia y Alemania, en Asia; Indonesia y China, en Sudamérica; Brasil y en Norteamérica; Canadá y Estados Unidos.

Komatsu Latin America Corporation, con sede en Miami, tiene presencia directa y eficaz en Centro y Sudamérica a través de su amplia red de distribuidores a los que brinda el soporte técnico adecuado y facilita una amplia disponibilidad de maquinarias, equipos y repuestos.

Su presencia en el Ecuador se da desde aproximadamente 25 años y en mayo de 1994 nace en Guayaquil, un distribuidor autorizado creado con el propósito de cubrir todas las necesidades del mercado ecuatoriano, ofreciendo una gama completa de equipos para los sectores de la construcción, utilitario y minería, con el objetivo de proveer al cliente de equipos, repuestos y servicio.

Este distribuidor posee unas instalaciones de 7000 m², con personal altamente calificado en las áreas de venta de equipos,

repuestos, servicio técnico y post venta. Entre miembros administrativo y técnico llegan a 28, siendo 14 las personas que pertenecen al Departamento Técnico y 14 a las áreas Administrativas.

El servicio comienza mucho antes de la venta e incluye el asesoramiento para la selección adecuada de los equipos, la recomendación de una óptima combinación de modelos de acuerdo a las necesidades de cada proyecto

Entre los innumerables productos importantes que proporciona el departamento de servicio técnico a los clientes están: los programas de diagnósticos preventivos de Komatsu que son diseñados para mantener el funcionamiento óptimo de su máquina, extendiendo la vida útil de la misma con el mínimo costo y tiempo perdido. Estos programas consisten de una serie de pautas y pruebas de los sistemas y componentes mayores con los cuales se puede reconocer límites de desgaste y pronosticar, a corto plazo las necesidades de mantenimiento.

Por último ofrecen diferentes tipos de contratos de mantenimiento y reparación. Con dichos contratos se brinda un plan de servicio adecuado al nivel de las necesidades solicitadas, desde un

programa de mantenimiento periódico hasta servicios completos de mantenimiento y reparación.

Una responsabilidad que tienen es atender la garantía estándar que ofrece la casa matriz, la misma que es de 10 meses o 1,000 horas, lo primero que ocurra. Esta garantía es un compromiso entre la fábrica y el cliente para atender cualquier reclamo sobre el funcionamiento de la maquinaria. Además de esta garantía oficial, están en la obligación de efectuar los mantenimientos de 250, 500 y 1000 horas, que conlleva a movilizaciones múltiples alrededor de todo el territorio ecuatoriano (costa, sierra, oriente e incluso la región insular), ocasionando costos de hora-hombre en viajes largos que no representan ingresos tangibles para el Departamento, y lo que es más debido a esto se originan retrasos de los trabajos en los talleres. Para superar estos inconvenientes y aprovechando que la casa matriz le delegó la distribución nacional, inauguraron en el mes de enero del presente una sucursal en Quito, con el propósito de poder en menor tiempo cubrir todas las necesidades del mercado de la región sierra y el oriente. Este cambio produjo otro problema que es la hora-hombre ociosa en los talleres de Guayaquil, ocasionando un aumento en los costos de mano de obra.

1.2 Diagnóstico.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante tener un amplio conocimiento de lo que tienen en mente los directivos y cómo opera el sistema.

Por esto se deben identificar aquellos elementos pasados y presentes relacionados con el ambiente interno y externo del departamento de servicio técnico.

1.2.1 Diagnóstico Interno.

Implica el análisis de los recursos de que dispone el departamento de servicio técnico para sus operaciones, de la estructura organizacional, sus aspectos positivos y negativos, la evaluación del desempeño actual en comparación con periodos anteriores y una identificación de fortalezas y debilidades internas.

1.2.1.1 Análisis de los Recursos.

Estos recursos se encasillarán en físicos, tecnológicos y humanos.

1.2.1.1.1 Análisis de los Recursos Físicos.

Para el análisis de estos recursos se lo ha subdividido en: Infraestructura, Equipos y Herramientas y Vehículos.

Infraestructura. La extensión de todo el distribuidor es de 7000 m² de los cuales aproximadamente 4800 m² pertenecen al departamento de servicio técnico. (Planos 1 y 2, páginas 85 y 86).

Equipos y Herramientas. Son los necesarios para efectuar una correcta atención al cliente, en el apéndice A se muestra la clasificación de los equipos (medición, trabajo y otros) y en el apéndice B están las clases de herramientas (trabajo y ajuste).

Vehículos. Disponen de una camioneta marca MAZDA, modelo B2200, año 2002, un camión marca KIA, modelo BI2700, año 2001 y un carro marca NIVA, modelo 4x4, año 2001.

1.2.1.1.2 Análisis de los Recursos Tecnológicos.

Poseen una biblioteca con 600 manuales de Operación y Mantenimiento, Taller y de Partes, acceso a una biblioteca de publicaciones electrónica sobre repuestos y herramientas recomendados, manuales de Operación y Mantenimiento, Taller y de Partes y boletines de servicios.

Tienen un sistema administrativo de control, el mismo que sirve para establecer los ingresos y egresos, controlar y determinar la cantidad de las horas pagadas, pérdidas programadas de servicio, facturadas a clientes o no clientes y las horas muertas, el costo de hora hombre y el número de técnicos por semestre.

Por último, tienen una base de datos de las maquinarias que atienden (en periodo de garantía o fuera de este) con información (propietario, última ubicación, modelo, número de serie, fechas de todas las

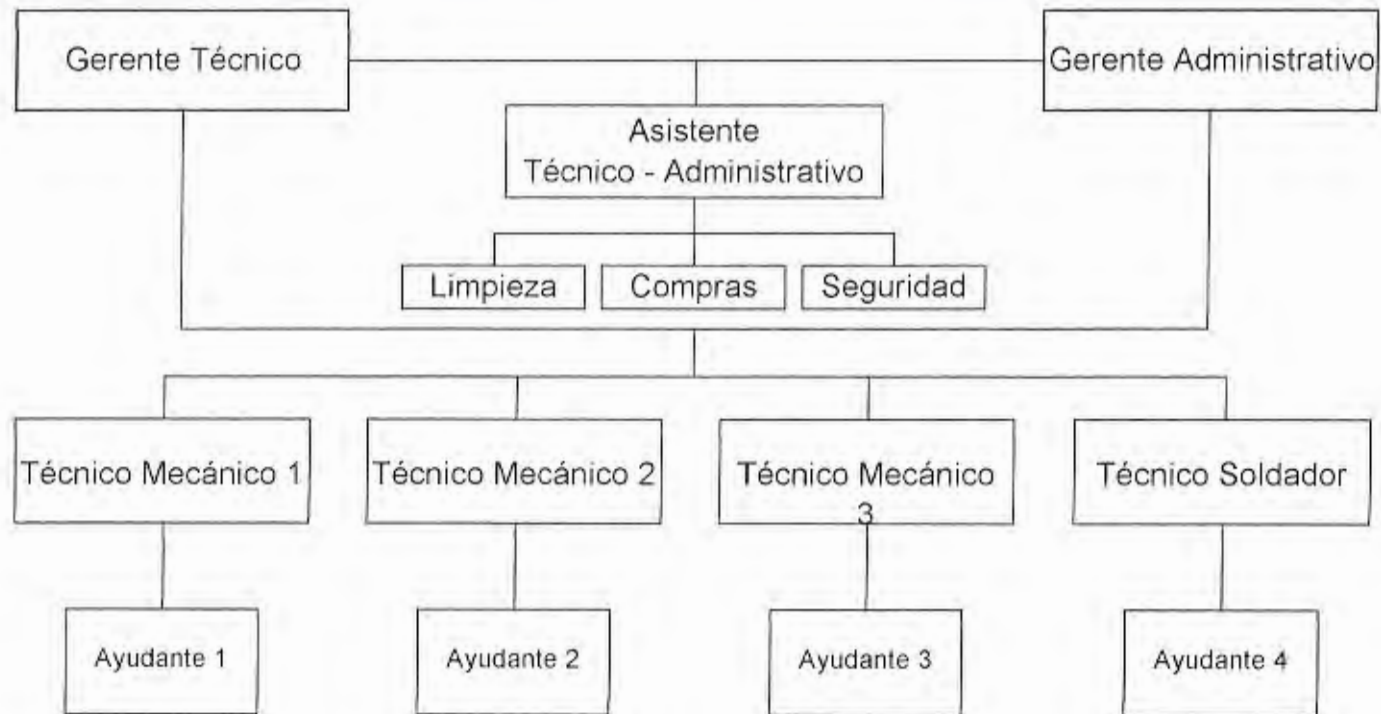
reparaciones o mantenimientos llevados a cabo, lectura del horómetro, tiempo de duración y breve descripción del trabajo realizado) que identifican la misma.

1.2.1.1.3 Análisis de los Recursos Humanos.

Cuentan con 14 personas entre ingenieros, técnicos, personal de compras, seguridad, limpieza, asistentes y ayudantes. (Ver cuadro 1, página 12). Una descripción de cargos se detalla a continuación:

Gerente Técnico. Dirige, evalúa y controla todos los trabajos del departamento, también imparte los tiempos de duración estimados de cada trabajo, es el encargado de dictar los cursos a los técnicos del departamento del distribuidor o los cursos de operación y mantenimiento a los técnicos u operadores de los clientes.

CUADRO 1
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO



NOTA: No figuran en este organigrama los dos trabajadores de la sucursal de Quito. (Un técnico y un asistente).

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

Gerente Administrativo. Se encarga de la planeación y organización de los trabajos del departamento. Controla el cumplimiento de los cronogramas y los procesos, lleva a cabo la supervisión de la correcta utilización del sistema administrativo de control. Realiza con el Gerente Técnico los presupuestos y ventas de los trabajos y comparte con el la responsabilidad de atender las solicitudes de trabajos de los clientes, las metas de los propietarios del distribuidor y los reclamos de garantía a la casa matriz.

Asistente Técnico – Administrativo. Es el receptor de los pedidos de trabajos de los clientes, además efectúa la facturación y cobro de los mismos, lleva al día la base de datos de clientes y el sistema de control además atiende todos los pedidos de los gerentes del departamento, controla a las personas encargadas de compras, limpieza y seguridad.

Técnicos. Resuelven con la supervisión y dirección del Gerente Técnico los problemas de las maquinarias, elaboran el listado de los repuestos necesarios para las reparaciones.

Asistentes. Asisten a los técnicos en las reparaciones, son los responsables de las herramientas.

1.2.1.2 Análisis de los Procesos.

Los procesos son un conjunto de tareas que se ejecutan para realizar el mismo trabajo, y que tienen como finalidad dar un servicio satisfactorio al cliente (interno o externo), estos son:

Recepción y entrega de maquinaria. Lo utilizan cuando reciben o entregan una maquinaria, sea esta nueva, antes de la entrega al cliente o usada, cuando los clientes la trasladan a los talleres del distribuidor para efectuar una reparación. Se clasifica

en recepción-entrega de maquinaria nueva y recepción-entrega de maquinaria usada

El proceso de recepción-entrega de maquinaria nueva se lo puede establecer con las siguientes actividades u operaciones:

1. Llegada de la maquinaria a los talleres.
2. Ingreso de los datos de la misma (modelo, número de serie de la maquinaria, modelo y número de serie del motor y el horómetro).
3. Verificación de la existencia de manuales y herramientas.
4. Chequeo de sistemas de enfriamiento y lubricación.
5. Revisión de componentes y repuestos.
6. Efectuar pruebas de funcionamiento.
7. Chequear estado de pintura de carrocería.
8. Llenar formularios de recepción y elaborar informe para la entrega.
9. Firmar con el cliente los formularios y entregar la maquinaria.
10. Dictar curso de Operación y Mantenimiento al * operador y/o mecánico del cliente.

11. Informar a la matriz de la entrega satisfactoria.

El flujo del proceso está en el anexo 1.

El proceso de recepción-entrega de maquinaria usada se lo puede establecer con las siguientes actividades u operaciones:

1. Llegada de la maquinaria a los talleres.
2. Verificar el modelo y número de serie de la maquinaria, el modelo y número de serie del motor y el horómetro, con esta información consultar en la base de datos cuando fue la última vez que se le efectuó alguna reparación y de que tipo.
3. Firmar con el cliente formulario de recepción de maquinaria.
4. Realizar una prueba de funcionamiento para determinar que tipo de problema existe y si es necesario la contratación de trabajos de terceros.
5. Elaborar una requisición de repuestos y entregarla al cliente con el presupuesto estimado de costos de reparación.

6. Pedir al cliente la cancelación del 50% del valor del presupuesto.
7. Recibir todos los repuestos, ya sea del cliente o del Departamento de Partes.
8. Efectuar reparación.
9. Chequeo de sistemas de enfriamiento y lubricación.
10. Efectuar pruebas de funcionamiento.
11. Enviar factura al cliente por el trabajo realizado.
12. Informar al cliente que la maquinaria está lista, así mismo pedirle que cancele el valor restante del trabajo.
13. Llenar acta de entrega de maquinaria e ingresar en la base de datos la fecha de entrega de la maquinaria y la descripción del trabajo realizado.
14. Firmar con el cliente el acta de entrega de maquinaria.
15. Entregar maquinaria si se ha recibido la cancelación de los trabajos.

El flujo del proceso está en el anexo 2.

Requisición de Repuestos. Cuando han efectuado la evaluación a la maquinaria, los técnicos llenan una solicitud con todos los repuestos implicados en la reparación de la misma, se la entregan al Departamento de Partes del Distribuidor y ellos se encargan de poner a su disposición los repuestos solicitados: ya sean estos para trabajos en periodo de garantía o para trabajos fuera del mismo (previa autorización y compra del cliente). (Ver modelo de solicitud en el apéndice D).

El proceso de requisición de repuestos se lo puede establecer con las siguientes actividades u operaciones:

1. Determinar si la necesidad del repuesto es por garantía de fábrica o para reparación solicitada por el cliente.
2. Llenar requisición de repuestos y entregarla al Departamento de Partes si es por concepto de garantía y al cliente si es para reparación.
3. Recibir todos los repuestos.

Compras o Contrataciones de Trabajos de Terceros. Lo aplican cuando necesitan hacer compras (materiales, suministros y herramientas), alquiler de transporte (cuando se necesita entregar una maquinaria nueva) o contrataciones de trabajos de terceros (rectificadora de motores, calibración o reparación de bomba de inyección, electromecánico o pintado de maquinarias), poseen una base de proveedores para bienes o servicios.

El proceso de compras se lo puede establecer con las siguientes actividades u operaciones:

1. Verificar la solicitud de compras y determinar si es para compras de herramientas (para el taller o para entregar con maquinaria nueva), materiales o suministros (para el taller, garantía de trabajo o de maquinaria y cliente interno o externo), cotizar en tres diferentes lugares y escoger la mejor opción.
2. Si la solicitud es para herramientas del taller; comprar, inventariar y entregar herramientas a un asistente e ingresar según política interna el valor de las mismas en el sistema de control.

3. Si la solicitud es para herramientas de maquinaria nueva; comprar, inventariar y embalar hasta su entrega las herramientas e ingresar según política interna, el valor de las mismas en el sistema de control.
4. Si la solicitud es para suministros o materiales para el taller, garantía de trabajo, cliente interno o garantía de maquinaria; comprar, entregar a un técnico o asistente e ingresar según política interna, el valor de lo adquirido en el sistema de control.
5. Si la solicitud es para suministros o materiales para cliente externo; pedir autorización al cliente para adquisición, comprar, entregar a un técnico o asistente e ingresar según política interna, el valor de lo adquirido en el sistema de control.

El flujo del proceso está en el anexo 3.

El proceso para contratar trabajos de terceros se lo puede establecer con las siguientes actividades u operaciones:

1. Determinar si se necesita transportar maquinaria o contratar servicios prestados.
2. Si se necesita transportar maquinaria; cotizar con el servicio de transporte del distribuidor, llenar acta de entrega recepción de maquinaria nueva, firmar con el transportista el acta, ordenar embarque de maquinaria e ingresar según política interna, el valor de la transportación.
3. Si se necesita contratar servicios prestados, determinar si el trabajo es para el taller, garantía de trabajo o de maquinaria y cliente interno o externo y luego acordar con el proveedor de servicio el valor, la forma de pago y el tiempo de entrega.
4. Si el trabajo es para el taller, garantía de trabajo, cliente interno o garantía de maquinaria; ordenar realización del trabajo e ingresar según política interna, el valor del mismo.
5. Si el trabajo es para cliente externo; pedir al cliente autorización para realizar el trabajo, ordenar su ejecución e ingresar según política interna, el valor del mismo.

El flujo del proceso está en el anexo 4.

Control de Vehículos. Llevan un control vehicular, con una hoja de control que es llenada en su totalidad dos veces por mes o antes y después de cada movilización fuera de la provincia. (Ver apéndice D).

Mantenimiento o Servicio Técnico dentro del periodo de Garantía. Debido a la garantía de fábrica están en la obligación de efectuar de manera gratuita los mantenimientos de 250, 500 y 1000 horas o 10 meses lo que ocurra primero, además dentro de este periodo deben atender cualquier reclamo por falla de la maquinaria, por eso lo usan cuando un cliente solicita un mantenimiento, visita técnica o reparación que está dentro del periodo de garantía.

El proceso para el mantenimiento o reparación (dentro del periodo de garantía) se lo puede establecer con las siguientes actividades u operaciones:

1. Existe un llamado o comunicado de un cliente informando la lectura del horómetro y la ubicación exacta de la maquinaria.



2. Si la maquinaria necesita mantenimiento; informar al cliente el listado de aceites y filtros que se necesitan. Si el cliente desea que se le provea de filtros entonces llenar requisición de repuestos y entregarlo al Departamento de Partes, caso contrario pedir al cliente confirmación de tenencia de todos los filtros. Si el cliente desea que se le provea de aceites entonces aplicar el proceso de compras y luego emitir y enviar factura de aceites al cliente, caso contrario pedir al cliente confirmación de tenencia de todos los aceites. Calcular el valor de costo de viaje e ingresar según política interna el valor del viaje en el sistema de control. Efectuar mantenimiento y enviar reporte de servicio a la casa matriz (Miami).
3. Si la maquinaria presenta algún problema; confirmar el tipo de falla que presenta, de acuerdo a la falla, llenar requisición de repuestos y entregarla al Departamento de Partes. Calcular el valor de costo de viaje e ingresar según política interna el valor del viaje en el sistema de control.
 - Retirar repuestos y efectuar reparación de

maquinaria en sitio, luego enviar reporte de servicio a la casa matriz (Miami).

4. Si es necesario trasladar la maquinaria hasta los talleres aplicar proceso de recepción-entrega de maquinaria usada.

El flujo del proceso está en el anexo 5.

Mantenimiento o Servicio Técnico fuera del periodo de Garantía. Lo utilizan cuando un cliente solicita mantenimiento, visita técnica o reparación de maquinaria que está fuera del periodo de garantía.

El proceso para el mantenimiento o reparación (fuera del periodo de garantía) se lo puede establecer con las siguientes actividades u operaciones:

1. Existe un llamado o comunicado de un cliente informando la lectura del horómetro y la ubicación exacta de la maquinaria.
2. Si la maquinaria necesita mantenimiento; entregar al cliente el presupuesto por el costo del viaje y mano de obra, pedir la cancelación del 50% del valor del presupuesto y proporcionar el listado de aceites y filtros que se necesitan. Si el cliente

desea que se le provea de filtros entonces llenar requisición de repuestos y entregarlo al Departamento de Partes, caso contrario pedir al cliente confirmación de tenencia de todos los filtros. Si el cliente desea que se le provea de aceites entonces aplicar el proceso de compras y luego emitir y enviar factura de aceites al cliente, caso contrario pedir al cliente confirmación de tenencia de todos los aceites. Ingresar según política interna el valor del viaje en el sistema de control. Efectuar mantenimiento, enviar reporte de servicio a la casa matriz (Miami) y factura el cliente por el mantenimiento.

3. Si la maquinaria presenta algún problema; confirmar el tipo de falla que presenta, entregar al cliente el presupuesto por el costo de viaje y mano de obra, pedir la cancelación del 50% del valor del presupuesto y de acuerdo a la falla, llenar requisición de repuestos y entregarla al Departamento de Partes. Ingresar según política interna el valor del viaje en el sistema de control. Retirar repuestos y efectuar reparación de

maquinaria en sitio, luego enviar factura al cliente por la reparación.

4. Si es necesario trasladar la maquinaria hasta los talleres aplicar proceso de recepción-entrega de maquinaria usada.

El flujo del proceso está en el anexo 6.

Cabe señalar que ningún proceso tienen definido, y por esto tienen continuos problemas por pérdidas de tiempo al efectuar trabajos rehechos o conflictos entre sus miembros por falta de comunicación.

1.2.1.3 Evaluación del desempeño actual en comparación con periodos anteriores.

Los índices claves operativos o financieros que se utilizan para medir el desempeño actual del departamento de servicio técnico en comparación con periodos semestrales anteriores son los que se describen en el cuadro 2, página 27.

CUADRO 2
INDICES CLAVES OPERATIVOS Y FINANCIEROS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

NOMBRE	FORMULA
Ventas totales de los servicios técnicos como porcentaje de ventas del distribuidor.	$\frac{\text{Ventas totales del departamento de servicio}}{\text{Ventas totales del distribuidor}}$
Margen bruto de los servicios técnicos	$\frac{\text{Beneficio bruto de los servicios técnicos}^{**}}{\text{Ventas totales de servicios técnicos}}$
Contribución del departamento de servicio técnico a la tasa de absorción * del 110 %	$\frac{\text{Beneficio bruto de los servicios técnicos}}{\text{Costos fijos y variables del distribuidor}}$
Tasa de Reposición	$\frac{\text{Total de horas vendidas}}{\text{Total de horas pagadas}}$
Múltiplo Salarial	$\frac{\text{Tarifa por mano de obra al cliente}}{\text{Salario medio por hora del técnico}}$
Ventas semestrales medias por técnico	$\frac{\text{Ventas totales de mano de obra}}{\text{Numero de técnicos}}$
Ventas externas de mano de obra como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	$\frac{\text{Ventas de mano de obra a los clientes externos}}{\text{Ventas totales de mano de obra}}$
Ventas internas de mano obra como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	$\frac{\text{Ventas de mano de obra a los clientes internos}}{\text{Ventas totales de mano de obra}}$

NOMBRE	FORMULA
Ventas de servicios de garantía como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	$\frac{\text{Ventas de mano de obra por garantía}}{\text{Ventas totales de mano de obra}}$
Costos totales del departamento de servicio técnico como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	$\frac{\text{Costos totales (fijos y variables) del departamento de servicio}}{\text{Ventas totales del departamento de servicio}}$
Salarios totales de los técnicos como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	$\frac{\text{Salarios y prestaciones totales de los técnicos}}{\text{Ventas totales de mano de obra}}$
Salarios totales de los gerentes de servicio como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	$\frac{\text{Salarios y prestaciones totales de los gerentes de servicio}}{\text{Ventas totales del departamento de servicio}}$

* Se define la tasa de absorción como el cociente que obtiene de dividir los beneficios brutos totales del departamento de repuestos y servicio técnico para los gastos generales del distribuidor.

** Se define al beneficio bruto de los servicios como la diferencia de las ventas totales del departamento de servicio y los salarios de los técnicos.



FUENTE:

TALLER DE ENTRENAMIENTO PARA GERENTES DE SERVICIOS DE REPARACION Y DE PARTES PARA AMERICA

Los periodos de medición son cuatro:

Periodo 1: Julio 01 – Diciembre 01.

Periodo 2: Enero 02 – Junio 02.

Periodo 3: Julio 02 – Diciembre 02.

Periodo 4: Enero 03 – Junio 03.

Distribución de Ingresos por periodo.

Se muestran todos los ingresos del departamento de servicio técnico por concepto de mano de obra a clientes, inter – departamental, garantía, por operación taller y vehículo, otros servicios, servicios prestados y repuestos. (Ver cuadro 3, página 29).

Distribución de Egresos por periodo.

Se muestran los costos del departamento se los ha clasificado en fijos; cuando son egresos por conceptos administrativos, oficinas, mejoramientos de servicios, mercadeo, servicios básicos y depreciación; y variables si son egresos por mano de obra a clientes, inter – departamental, garantía, por operación taller y vehículo, otros servicios, servicios prestados, y repuestos; (Ver cuadro 4, página 30).

Los periodos de medición son cuatro:

Periodo 1: Julio 01 – Diciembre 01.

Periodo 2: Enero 02 – Junio 02.

Periodo 3: Julio 02 – Diciembre 02.

Periodo 4: Enero 03 – Junio 03.

Distribución de Ingresos por periodo.

Se muestran todos los ingresos del departamento de servicio técnico por concepto de mano de obra a clientes, inter – departamental, garantía, por operación taller y vehículo, otros servicios, servicios prestados y repuestos. (Ver cuadro 3, página 29).

Distribución de Egresos por periodo.

Se muestran los costos del departamento se los ha clasificado en fijos; cuando son egresos por conceptos administrativos, oficinas, mejoramientos de servicios, mercadeo, servicios básicos y depreciación; y variables si son egresos por mano de obra a clientes, inter – departamental, garantía, por operación taller y vehículo, otros servicios, servicios prestados, y repuestos; (Ver cuadro 4, página 30).

CUADRO 3
DISTRIBUCION DE INGRESOS POR PERIODO (USD)

		PERIODO			
		1	2	3	4
CONCEPTO	Cliente	19,100.03	18,236.78	28,002.61	23,957.79
	Inter - Departamental	5,910.00	13,718.48	15,702.78	12,954.80
	Garantía	0.00	5,782.97	5,204.68	4,395.06
	Operación Taller	6,053.96	6,638.56	7,615.51	8,461.68
	Operación Vehículo	6,887.30	18,092.85	12,490.07	14,988.09
	Otros Servicios	4,592.49	7,173.07	8,824.16	5,147.43
	Servicios Prestados	8,157.73	11,549.07	14,780.10	13,794.76
	Repuestos	6,600.00	37,302.02	28,536.31	21,731.50
	Sumatoria	57,301.51	118,493.78	121,156.22	105,431.09

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

CUADRO 4
DISTRIBUCION DE EGRESOS POR PERIODO (USD)

		PERIODO				
		1	2	3	4	
CONCEPTO	VARIABLES	Cliente	6,341.92	12,121.70	11,121.70	13,806.48
		Interdepartamental	4,995.65	8,388.95	9,019.22	9,334.92
		Garantía	0.00	2,583.43	2,075.09	3,260.96
		Operación Taller	4,717.44	5,327.52	6,026.98	6,696.64
		Operación Vehículo	5,790.65	16,387.68	16,633.75	15,524.83
		Otros Servicios	4,614.03	7,039.60	8,740.22	5,098.46
		Servicios Prestados	8,359.09	9,004.28	13,022.53	12,154.36
		Repuestos	716.91	23,191.06	15,540.18	11,834.45
	FIJOS	Administrativos	6,923.97	7,760.28	7,342.12	6,975.02
		Oficina	357.46	249.50	333.83	297.92
		Mejoramientos de Servicios	690.21	1,309.11	1,299.56	1,044.64
		Mercadeo	0.00	3,657.03	2,377.07	1,910.80
		Servicio Básicos	1,045.60	880.00	1,251.64	1,006.13
		Depreciación (3%)	1,336.59	2,937.00	2,843.52	2,668.37
	Sumatoria	45,889.51	100,837.15	97,627.39	91,613.98	

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

Distribución de horas del personal por periodo.

Se muestran la distribución de horas pagadas por concepto de pérdidas programadas, para servicio, facturadas a clientes, facturadas a no clientes y horas muertas, además los costos de hora/hombre, la venta de hora/hombre a cliente, la venta de hora hombre a no clientes (interdepartamental y garantía) y el número de técnicos por periodo. (Ver cuadro 5, página 34). Una breve explicación de los valores del cuadro 5, se detalla a continuación:

1. Las horas pagadas se obtiene de la suma del promedio de horas y promedio de sobretiempo.
2. Las horas por pérdida programada, se obtiene de la suma de las vacaciones, días feriados, enfermedad y falta no anticipada.
3. Las horas para servicio, se obtiene de la suma de los entrenamientos, trabajos rehechos, política sin facturación y trabajos para el departamento.
4. Las horas facturadas a clientes son todas las horas que el técnico a utilizado para realizar una reparación o mantenimiento pagado por un cliente.

5. Las horas facturadas a no clientes son todas las horas que el técnico a empleado para atender requerimientos de los departamentos de Maquinarias y Repuestos, así como también dar los servicios en periodo de garantía.
6. Las horas muertas, no están documentadas, y se obtienen de la diferencia del total de horas pagadas con las pérdidas programadas, horas para servicio, horas facturadas a clientes y horas facturadas a no clientes.
7. El costo de hora – hombre se lo obtiene con la relación de los egresos por concepto de mano de obra a cliente (cuadro 4) y el número de horas facturadas a clientes por técnico, otra forma de calcular el costo de hora hombre es con la relación de la suma de los egresos por concepto de mano de obra interdepartamental y garantía (cuadro 4) y el número de horas facturadas a no clientes por técnico.
8. El valor de venta de hora – hombre a clientes se lo obtiene de la relación de los ingresos por concepto de mano de obra a cliente (cuadro 3) y

el número de horas facturadas a clientes por técnico.

9. El valor de la venta hora – hombre a no clientes se lo obtiene de la relación de la suma de los ingresos por concepto de mano de obra interdepartamental y garantía (cuadro 3) y el número de horas facturadas a no clientes por técnico.



CUADRO 5
DISTRIBUCION DE HORAS DEL PERSONAL POR PERIODOS

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Promedio de horas	760	829	960	960
Promedio de sobretiempo	195	344	325	225
TOTAL HORAS PAGADAS	955	1173	1285	1185
Vacaciones	44	44	44	44
Días Feriados	64	56	64	56
Enfermedad	18	32	25	32
Falta no anticipada	18	24	21	28
PERDIDA PROGRAMADA	144	156	154	160
Entrenamiento	40	48	44	40
Trabajos Rehecho	25	32	29	24
Política sin facturación	40	64	52	48
Trabajos para el departamento	24	48	36	40
HORAS PARA SERVICIO	129	192	161	152
Horas Facturada a Cliente	369	383	479	377
Horas Facturada No Cliente	290	346	478	344
HORAS MUERTAS	23	96	14	152
	3%	9%	1%	15%
Costo Hora - Hombre (usd)	2.15	2.88	2.32	3.66
Venta Hora - Hombre (usd) a Clientes	6.47	4.33	5.85	6.35
Venta Hora - Hombre (usd) a no Clientes	2.55	5.12	4.37	5.04
# DE TECNICOS	8	11	10	10

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

Al efectuar las operaciones del cuadro 2 utilizando los datos de los cuadros 3, 4 y 5, se determinan por periodo los índices operativos o financieros, los que son presentados en la tabla 1, página 36, y con estos se pueden establecer los problemas existentes en el departamento de servicio técnico. Los mismos se enumeran a continuación:

1. Las ventas totales de los servicios técnicos, como porcentaje de ventas del distribuidor es bajo en comparación con estándares recomendados por Komatsu Latin America Corporation (Ver anexo 7).
2. El margen bruto de los servicios técnicos es bajo en comparación con estándares internacionales (ver Anexo 7) y entre el 3er. y 4to. Este disminuyó en un 7.89%.
3. La relación entre los beneficios brutos de los servicios y los gastos fijos y variables totales del distribuidor es mínima en comparación con estándares recomendados. (Ver anexo 7, contribución del departamento de servicio técnico).

TABLA 1
INDICES CLAVES OPERATIVOS Y FINANCIEROS POR PERIODO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

INDICE OPERATIVO O FINANCIERO	PERIODO			
	1	2	3	4
Ventas totales de los servicios técnicos como porcentaje de ventas del distribuidor	1.53%	2.84%	2.84%	4.78%
Margen bruto de los servicios técnicos	23.86%	12.36%	22.03%	14.14%
Contribución del departamento de servicio técnico a la tasa de absorción del 110%	0.46%	0.44%	0.78%	0.84%
Tasa de Reposición	69.01%	62.15%	74.47%	60.84%
Múltiplo Salarial	3.01	1.50	2.52	1.74
Ventas semestrales medias por técnico	3126.25	3430.75	4891.01	4130.76
Combinación de ventas de servicios				
Ventas de mano de obra a clientes como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	76.37%	48.32%	57.25%	58.00%
Ventas internas de mano obra como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	23.63%	36.35%	32.11%	31.36%
Ventas de servicios de garantía como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	0.00%	15.32%	10.64%	10.64%
Costos totales de operaciones de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas				
Costos totales de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	80.08%	85.10%	80.58%	86.89%
Salarios totales de los técnicos como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	45.33%	61.20%	45.42%	63.92%
Salarios totales de los gerentes de servicios como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	12.08%	6.55%	6.06%	6.62%

FUENTE:
Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

4. La tasa de reposición entre el 3er. y 4to. periodo disminuyó en un 13.63% y no está acorde con los estándares recomendados.
5. El múltiplo salarial entre el 3er. y 4to. periodo disminuyó en un 0.78, evidenciando un problema en la política de facturación.
6. Las ventas semestrales medias por técnico están disminuyendo, como consecuencia de la pérdida del mercado.
7. El porcentaje de ventas de mano de obra a clientes vs. ventas totales de mano de obra no se encuentra dentro del parámetro recomendado (ver anexo 7).
8. El porcentaje de ventas de mano de obra interna vs. ventas totales de mano de obra no se encuentra dentro del parámetro recomendado (ver anexo 7).
9. El porcentaje de ventas de mano de obra por garantía vs. ventas totales de mano de obra no se encuentra dentro del parámetro recomendado (ver anexo 7).

10. Los costos totales de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico aumentó del 3er. al 4to. periodo en un 6.31% y no está acorde a los estándares recomendados (ver anexo 7).
11. Los salarios totales de los técnicos como porcentaje de las ventas totales de mano de obra del 3er. al 4to. periodo aumentaron en un 18.5% y este porcentaje es elevado en comparación con parámetros recomendados (ver anexo 7).
12. Los salarios de los gerentes de servicios como porcentaje de las ventas totales del departamento están elevados en comparación a los parámetros recomendados (ver anexo 7).
13. Por último, en el cuadro 5 se observa un incremento de 70% en los costos de mano de obra, entre el 1er. y 4to. periodo.

Para poder resolver estos problemas, se describen algunas recomendaciones que podrían tomarse en cuenta a la hora de diseñar el plan estratégico.

1. Aumentar las ventas totales del departamento de servicio técnico en un 60% anual.
2. Aumentar el margen bruto de los servicios de reparaciones a 50%.
3. Aumentar la contribución del departamento de servicio técnico a mínimo un 2.5%.
4. Aumentar la tasa de reposición a 80%.
5. Aumentar el múltiplo salarial a 4.
6. Aumentar las ventas medias semestrales por técnico a 10,000 usd.
7. Aumentar la relación de las ventas de mano de obra a los clientes vs. ventas totales de mano de obra a un 65%.
8. Disminuir las ventas internas de mano de obra como porcentaje de las ventas totales de mano de obra a un 25%.
9. Disminuir a 10%, las ventas de mano de obra por garantía como porcentaje de las ventas totales de mano de obra.
10. Disminuir los costos totales de los servicios vs. las ventas totales del departamento de servicio técnico a un 65%.

11. Disminuir el porcentaje de salarios totales de los técnicos vs. ventas totales de mano de obra a un 29%.
12. Disminuir a 6% el porcentaje de los salarios de los gerentes vs. ventas totales del departamento de servicio.
13. Incrementar solo en un 25% los costos de mano de obra en los próximos dos años.

1.2.1.4 Identificación de las fortalezas y debilidades internas.

Una vez completado el perfil histórico del departamento de servicio técnico, es posible comenzar a realizar la identificación de las fortalezas y debilidades, pero antes debemos conocer que significan estos dos términos dentro de un análisis interno y tener en cuenta todos los índices claves expuestos y utilizarlos para realizar una definición adecuada de los mismos.

Fortaleza: constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales.

Debilidad: son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de los objetivos organizacionales.

En la tabla 2, página 42 se encuentran las fortalezas y debilidades del departamento de servicio técnico que se desprenden del análisis de los recursos y procesos, la evaluación del desempeño actual en comparación con periodos anteriores y las conclusiones de las reuniones de los gerentes del departamento con el personal técnico y con los directivos del distribuidor

TABLA 2
POTENCIALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Como Distribuidor Autorizado de la marca KOMATSU, posee diversas líneas de maquinarias para cubrir el mercado de construcción, utilitario y minería	Debido a la apertura del local en Quito, presentan crecientes costos de mano de obra
Por ser un Distribución a nivel nacional, tienen amplia cobertura del mercado	Presentan una deficiente planeación de marketing
Equipo de técnicos altamente especializados	Poseen dificultades para manejar el cambio estratégico
Tienen un excelente sistema de control	No tienen una estrategia bien desarrollada
Poseen reputación de marca	Tienen un crecimiento lento y desordenado
Presentan habilidades en el servicio al cliente	Presentan problemas de iliquidez
Poseen ventaja en costos de diferenciación	Tienen conflicto por decisiones de los propietarios
Tienen experiencia en la administración de sus operaciones	No tienen procesos definidos
Baja rotación del personal	Presentan alta dependencia en sus decisiones
Recursos de movilización, herramientas y equipos adecuados	Excesiva contratación de servicios de terceros
Excelentes instalaciones	Excesivos gastos en comparación con las ventas totales
Poseen respaldo total de la casa matriz (Miami)	Bajo nivel de horas vendidas en comparación con las horas pagadas
Tienen muy buena información de los diferentes modelos de la marca	Escaso margen bruto en los servicios técnicos
Excelentes relaciones interpersonales	Bajo nivel de remuneración salarial
Buen nivel de ventas por concepto de mano de obra interna y de garantía en comparación a las ventas totales de mano de obra	Bajas ventas totales de los servicios técnicos en comparación al total de ventas del distribuidor (Poca contribución)

1.2.2 Diagnóstico Externo.

Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las encierra en sí mismas, reducen el universo a su pequeño mundo y descuidan el análisis de la situación de su entorno, ocasionando con este comportamiento una gran pérdida de dinero, que muchas veces puede producir un descalabro financiero.

Por ello, es importante realizar un diagnóstico externo del departamento de servicio técnico que detecte las tendencias de los competidores en relación con el mercado en el que se mueven e identifique las oportunidades que se presentan y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

1.2.2.1 Análisis de los competidores.

Existe otro distribuidor autorizado, pero a diferencia del analizado, es solo para la región costa; cabe señalar, que la mayor población de maquinarias Komatsu está distribuida en la Sierra y en el Oriente (aproximadamente por cada 5 maquinarias repartidas en cualquiera de estas dos regiones tan solo 1 se

encuentra en la costa), por lo que este distribuidor no representa una gran amenaza, además sus técnicos poseen una menor experiencia.

Sus instalaciones son de mayor tamaño y los recursos de herramientas, equipos y vehículos son los apropiados, esto se explica porque están 25 años en el mercado, su costo por mano de obra es menor, pero dan un pésimo servicio al cliente; razón por la que muchos se han cambiado. Sus recursos tecnológicos no son excelentes, tienen una extensa biblioteca pero no un sistema administrativo de control. Al igual que el otro distribuidor carece de procesos bien definidos, pero a diferencia de este la es alta la rotación del personal, sus relaciones interpersonales no son buenas y el respaldo de la casa matriz (Miami) es bajo, incluso tienen el peligro de perder la distribución.

Sus mayores competidores son los técnicos externos que se dedican a realizar reparaciones en sitio estableciendo precios que en trabajos similares no cubren ni los costos del distribuidor, aumentando por



no ser distribuidores autorizados, pequeños clientes particulares y no clientes de gobierno (ministerios, municipios o prefecturas).

Esta competencia se presenta en reparaciones menores y la misma es momentánea porque no están en capacidad de dar garantía (repuestos o mano de obra) en sus trabajos, causando una gran pérdida de tiempo y dinero a sus clientes.

Es importante señalar la introducción en el mercado de nuevas marcas de maquinarias con precios menores, ocasionando una disminución en la venta de maquinarias y en la mano de obra por mantenimientos o periodos de garantía.

Existe además poco conocimiento sobre la operación y funcionamiento de las maquinarias Komatsu por parte de operadores o técnicos de los clientes, por eso están proyectando la creación de una escuela de capacitación para operación y mantenimiento de maquinarias de la marca.

En cuanto a los clientes (construcción, agricultura y minería), los más representativos son los que se

desempeñan en la construcción y en consecuencia con la reactivación de la obra pública (carreteras, puentes, túneles, etc) se espera que en los próximos meses aumenten las ventas de servicios técnicos.

En el sistema financiero se han disminuido los aranceles de importación e incluso se espera muy pronto la eliminación definitiva de los mismos, para la materia prima, beneficiando directamente al sector de la agricultura que podrá adquirir sus insumos a precios menores, pudiendo con este ahorro invertir en el mantenimiento o compra de maquinaria pesada.

Por ultimo, los proveedores del departamento tienen con ellos, una buena relación comercial y nunca han tenido problema por falta de atención, además los bienes adquiridos (aceites, pinturas, combustibles, herramientas) se encuentran localmente, lo que les da oportunidad, para seleccionar los mejores precios y formas de pago.

1.2.2.2 Identificación de las oportunidades y amenazas externas.

Una vez completado el análisis del entorno del departamento de servicio técnico, es posible comenzar a realizar la identificación de las oportunidades y amenazas, pero antes debemos conocer que significan estos dos términos dentro de un análisis externo y tener en cuenta todo lo expuesto para realizar una identificación real de las mismas.

Oportunidad: es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que están en capacidad de aprovecharlo y dejarlos en una posición de ventaja, son las fuerzas externas que podrían facilitar la consecución de los objetivos organizacionales.

Amenaza: es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reúnen las características deseadas para aprovecharlo y los deja en una posición de desventaja, son las fuerzas restrictivas externas que

podrían dificultar o impedir el logro de los objetivos organizacionales

En la tabla 3, página 49, se encuentran todas las oportunidades y amenazas que se desprenden del diagnóstico externo del departamento de servicio técnico.

TABLA 3
POTENCIALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El otro distribuidor es a nivel de la costa y tiene un mal servicio al cliente	Introducción de otras marcas en el mercado
Existe la posibilidad de que el otro distribuidor pierda su distribución	Costos menores en la mano de obra del otro distribuidor
Existen varios préstamos para construcciones de carreteras	Aumentan ventas de maquinarias de otras marcas
Incapacidad de los técnicos externos para dar garantía por sus trabajos	Los precios bajos que cobran los técnicos externos
Debido a la designación como distribuidor nacional es posible explotar nuevos segmentos del mercado	Desconocimiento del funcionamiento de las maquinarias de la marca por parte de operadores o técnicos de los clientes

1.2.3 Evaluación de Análisis F.O.D.A.

La estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas es **(F)** Fortaleza, **(O)** Oportunidades, **(D)** Debilidades y **(A)** Amenazas, la misma que es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El enfrentamiento entre las oportunidades del departamento de servicio técnico, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y atenuar las amenazas externas. Igualmente se podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

El resultado de la evaluación está en la tabla 4, página 51.

**TABLA 4
EVALUACION DE ANALISIS F.O.D.A.**

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DA
Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.	Establecer un programa de mercadeo
Desarrollar las habilidades profesionales de los técnicos especializándolos en las dos marcas introducidas por el distribuidor	Mejorar la administración financiera y disminuir los gastos
	Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento
Aprovechar la designación como distribuidor nacional para aumentar ventas	Aumentar la remuneración salarial
Utilizar las relaciones con clientes para desplazar a técnicos externos	Disminuir la contratación de servicios de terceros

ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIAS FA
Realizar un plan de mercadeo a nivel nacional para captar mercado	Utilizar las excelentes relaciones interpersonales para formar con los técnicos un verdadero equipo de trabajo
	Dar un servicio técnico, oportuno y eficiente al cliente
	Aprovechar el conocimiento de los técnicos sobre la marca para dictar una mayor cantidad de cursos de operación y mantenimiento



CAPITULO 2

2. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO.

La planeación estratégica es el proceso administrativo para desarrollar una relación viable entre las oportunidades, consiste en la búsqueda de las ventajas de la organización y formulación de estrategias en función de sus objetivos básicos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados, debería también entenderse como un proceso continuo, en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos, pero la idea no es que los planes se deben cambiar a diario, sino que la planeación se debe efectuar en forma continua y apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

2.1 Visión y Misión del Distribuidor.

La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Con lo expuesto anteriormente, la visión del distribuidor es:

“OBTENER CRECIMIENTO SOSTENIDO Y ORDENADO, COMO RESULTADO DE LA CORRECTA SELECCIÓN DE PERSONAL ALTAMENTE PREPARADO Y EFICIENTE Y UNA EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE EN VENTAS DE EQUIPOS, REPUESTOS Y SERVICIO TÉCNICO”.

La misión es el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio; cuando se formula la misión, no se trata de hacer publicidad de sus productos; tampoco de dirigir un discurso a los accionistas o propietarios, lo que se pretende es aclarar sus propósitos, identificar su razón de ser y definir su negocio en todas sus dimensiones, no es más que una delimitación del campo de acción, con el fin de concentrar y dirigir los recursos de la empresa hacia un objetivo permanente. Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha.

Por lo general, fracasan las compañías que cometen el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

Con lo expuesto anteriormente, la misión del distribuidor de es:

"SER UNA COMPAÑIA DEDICADA A LOS CLIENTES, CON LA FINALIDAD DE REACCIONAR DE UNA MANERA OPORTUNA A LAS NECESIDADES DE ELLOS, CUMPLIENDO CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS.

PROVEER A NUESTROS EMPLEADOS UN LUGAR DE TRABAJO SEGURO, LIMPIO Y AGRADABLE Y FORMAR CON ELLOS EL EQUIPO DE TRABAJO MÁS PROFESIONAL, NOTABLE Y HONESTO DE LA INDUSTRIA. LA LEALTAD ENTRE NUESTROS EMPLEADOS SERÁ RESPALDADA POR LA LEALTAD DE LA COMPAÑIA, ENTREGÁNDOLES UNA REMUNERACIÓN SIN PAR.

LOS PROPIETARIOS EXAMINARÁN LAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO, DEBEN PODER ESPERAR UNAS GANANCIAS ADECUADAS A SU INVERSIÓN Y UTILIZAR EN EL FUTURO ESTAS GANANCIAS PARA INVERTIRLAS DE NUEVO EN LA COMPAÑIA".

2.2 Diseño de un plan estratégico.

El diseño de un plan estratégico para el departamento de servicio técnico implica la formulación de los objetivos básicos del

departamento que deben alcanzarse en los próximos años, y que deberán estar acorde a los resultados de la evaluación F.O.D.A., con la ayuda de estos objetivos se pueden presentar y analizar varias tácticas, escoger las más apropiadas, y en función de estas y de los resultados que se esperan conseguir con ellas se establecen los controles.

2.2.1 Objetivos básicos del departamento.

Después de establecer la misión del distribuidor, se deciden los objetivos básicos del departamento que deben conseguirse en los próximos años, estos serán racionalmente alcanzables y estar en función de la misión, a continuación se enumeran todos los objetivos:

1. Establecer un plan de mercadeo.
2. Remuneración salarial competitiva.
3. Aumentar las ventas en un 30% semestral.
4. Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de clientes.
5. Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.

6. Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.
7. Especialización de técnicos del distribuidor de las otras dos marcas.
8. Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.

2.2.2 Elección de tácticas para el departamento de servicio técnico.

Para facilitar el cumplimiento de los objetivos básicos del departamento de servicio técnico, se necesitan varias tácticas por ello se presentan y analizan algunas, para seleccionar las más apropiadas.

2.2.2.1 Presentación de tácticas.

Para presentar las tácticas, se utilizan los resultados de la evaluación F.O.D.A. (ver tabla 4, página 51) y los objetivos básicos del distribuidor. En la tabla 5, página 57, se presenta todas las tácticas que deben ser analizadas y seleccionadas.

TABLA 5
PRESENTACION DE TACTICAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO	TACTICAS PROPUESTAS
Establecer un programa de mercadeo	Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos
	Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigido a los pequeños y medianos clientes
	Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor
	Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos
	Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo
	Visita personal en los periodos de bajo volumen de trabajo, dirigido a los mejores y posibles clientes
	Evento anual de celebración por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones y para tener la oportunidad de decirles "gracias por su apoyo"
	Publicidades diarias en las estaciones de radio Regalar gorras y camisetas a operadores y técnicos de los clientes
Remuneración salarial competitiva	Investigación de salarios en distribuidores similares
	Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente
	Aumentar el salario en 5% el segundo semestre y 10% a partir del tercero
	Mantener salario pero proponer incentivos por cumplimiento de objetivos

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO	TACTICAS PROPUESTAS
<p>Aumentar las ventas</p>	<p>Creación de una base de datos con los clientes en estado Inactivo</p> <p>Creación de una base de datos con los clientes en estado activo con las ventas en los últimos 36 meses: por volumen y periodicidad, tipos de repuestos y servicios técnicos</p> <p>Desarrollar promociones de mantenimiento preventivo y ofertas especiales de servicios técnicos</p> <p>Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones</p> <p>Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por servicios técnicos</p> <p>Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos</p> <p>Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos</p> <p>Aumentar el número de trabajos de tamaño importante para el taller</p> <p>Aumentar someramente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente</p> <p>Establecer un programa de mantenimiento preventivo en sitio</p> <p>Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente</p>
<p>Dictar cursos de Capacitación para técnicos u operadores de clientes</p>	<p>Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos</p> <p>Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos</p> <p>Dictar cursos técnicos semanales con duración de 3 horas diarias (60 horas por curso)</p> <p>Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 5 horas diarias (20 horas al mes), durante 3 meses, 3 veces al año</p> <p>Extender invitación a Ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados</p>

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO	TACTICAS PROPUESTAS
Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos	<p>Disminuir la cartera por cobrar</p> <p>Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía e interdepartamental</p> <p>Disminuir la contratación de servicios de terceros</p> <p>Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros</p> <p>Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras</p> <p>Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra</p> <p>Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos</p>
Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado	<p>Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes</p> <p>Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos</p> <p>Establecer convenios con talleres de reparación de maquinarias, para dar la licencia de reparación y poder brindar un servicio ágil y oportuno en cualquier parte del país</p> <p>Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento</p> <p>Aumentar el número de trabajadores</p> <p>Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos</p>
Especialización de técnicos del distribuidor de las otras dos marcas	<p>Dictar cursos técnicos semanales con duración de 3 horas diarias (30 horas por mes), durante 4 meses</p> <p>Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas diarias (24 horas por mes), durante 5 meses</p> <p>Extender invitación a Ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados</p>

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO	TACTICAS PROPUESTAS
Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento	Realizar reuniones con todo el personal del departamento para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico

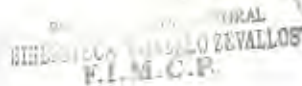
2.2.2.2 Análisis de tácticas.

El análisis de tácticas del departamento de servicio técnico consiste en identificar y evaluar si la estructura y sistema de control que utiliza es apropiado. Para realizar un buen análisis, es necesario evaluar los siguientes parámetros:

Conveniencia. Un requisito obvio es que su logro debe apoyar los objetivos básicos del departamento. Además, debe guiar al distribuidor a cumplir la misión. Si no hace ninguna contribución a los objetivos y estrategias entonces no es productiva, y una que se opone a ellos es peligrosa.

Mensurable a través del tiempo. Hasta donde sea posible, las tácticas deben establecer, en términos medibles, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando ellas están fijadas no como generalidades inexactas sino en términos concretos.

Factibilidad. No deberían establecerse tácticas poco prácticas o irreales, sino que deben ser posibles de



emplear. Además deben tomar en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Una táctica factible refleja de manera realista tales fuerzas, y ocurren dentro del lapso especificado.

Aceptación. Las tácticas pueden aplicarse más fácilmente si son aceptadas por las personas dentro de una organización. Una táctica que no se adapta al sistema de valores de una persona importante dentro del distribuidor, no será apoyada, por eso, resulta cuando se hace responsable a un alto directivo.

Flexibilidad. Debería ser posible modificar la táctica cuando surjan situaciones inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivación. En términos generales, las tácticas fuera del alcance de las personas no son motivadoras ni son logradas fácilmente. En la mayoría de las empresas, las tácticas motivadoras son aquellas que

son un poco agresivas, van un poco más allá de los límites de lo posible.

Comprensible. Las tácticas deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Deben asegurarse de que sean comprendidas por todos aquellos involucrados con sus logros.

En la tabla 6, página 61 se presenta el análisis de las tácticas, el mismo ha sido efectuado con la evaluación en cada táctica de los siete parámetros mencionados y explicados, los que han recibido calificación de 0; mala, 1; regular, 2; intermedia, 3; buena y 4; excelente.

2.2.2.3 Elección de tácticas.

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a la elección de las tácticas, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable para cumplirlas, en la tabla 7, página 62 se presentan las tácticas elegidas, las que en el análisis de las tácticas tienen como calificación 26, 27 o 28 puntos.

TABLA 6
ANALISIS DE TACTICAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

C: Conveniencia T: Tiempo F: Factibilidad A: Aceptación Fx: Flexibilidad M: Motivación Co: Comprensión

Calificaciones: (0) mala, (1) regular, (2) intermedia, (3) buena, (4) excelente

TACTICAS PROPUESTAS	C	T	F	A	Fx	M	Co	Total
Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos	4	4	4	4	4	4	4	28
Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigido a los pequeños y medianos clientes	4	4	4	2	4	4	4	26
Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor	4	4	4	3	4	4	4	27
Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos	4	4	4	2	4	4	4	26
Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo	4	4	4	4	4	3	4	27
Visita personal en los periodos de bajo volúmen de trabajo, dirigido a los mejores y posibles clientes	4	4	4	4	4	4	4	28
Evento anual de celebración por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones y para tener la oportunidad de decirles "gracias por su apoyo"	4	3	4	4	4	4	4	27
Publicidades diarias en las estaciones de radio	2	4	4	2	4	4	4	24
Regalar gorras y camisetas a operadores y técnicos de los clientes	4	4	4	4	4	4	4	28
Investigación de salarios en distribuidores similares	4	4	4	4	4	4	4	28
Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente	4	4	4	4	4	4	4	28
Aumentar el salario en 5% el segundo semestre y 10% a partir del tercero	4	4	3	4	4	4	3	26
Proponer incentivos por cumplimiento de objetivos	4	4	4	4	4	4	4	28

C: Conveniencia T: Tiempo F: Factibilidad A: Aceptación Fx: Flexibilidad M: Motivación Co: Comprensión

TACTICAS PROPUESTAS	C	T	F	A	Fx	M	Co	Total
Creación de una base de datos con los clientes en estado inactivo	4	4	3	4	4	4	4	27
Creación de una base de datos con los clientes en estado activo con las ventas en los últimos 36 meses: por volumen y periodicidad, tipos de repuestos y servicios técnicos	4	4	3	4	4	4	4	27
Desarrollar promociones de mantenimiento preventivo y ofertas especiales de servicios técnicos	2	4	4	2	4	4	4	24
Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones	4	4	4	4	4	4	4	28
Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por servicios técnicos	2	4	4	2	4	4	4	24
Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos	4	4	4	4	4	4	4	28
Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos	4	4	4	4	4	4	4	28
Aumentar el número de trabajos de tamaño importante para el taller	4	3	2	4	3	4	4	24
Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente	3	4	4	4	3	4	4	26
Establecer un programa de mantenimiento preventivo en sitio	4	4	4	4	4	4	4	28
Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente	4	4	4	4	4	4	4	28
Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos	4	4	4	4	4	4	4	28
Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos	4	4	4	4	4	4	4	28
Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos semanales de tres horas diarias (60 horas por curso)	4	4	4	4	4	4	4	28
Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos los días sábados con duración de 5 horas diarias (20 horas al mes), durante tres meses, tres al año	0	4	2	0	4	4	4	18

C: Conveniencia T: Tiempo F: Factibilidad A: Aceptación Fx: Flexibilidad M: Motivación Co: Comprensión

TACTICAS PROPUESTAS	C	T	F	A	Fx	M	Co	Total
Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados	4	4	4	4	4	4	4	28
Disminuir la cartera por cobrar	4	3	3	4	4	4	4	26
Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía e interdepartamental	4	4	4	4	4	4	4	28
Disminuir la contratación de servicios de terceros	4	4	3	4	3	4	4	26
Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros	4	4	3	4	3	4	4	26
Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras	4	4	3	4	3	4	4	26
Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra	4	4	3	4	3	4	4	26
Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos	4	4	4	4	4	4	4	28
Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes	4	4	4	4	4	4	4	28
Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos	4	4	3	4	3	4	4	26
Establecer convenios con talleres de reparación de maquinarias, para dar la licencia de reparación y poder brindar un servicio ágil y oportuno en cualquier parte del país	4	2	3	3	3	4	4	23
Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento	4	4	4	3	4	4	4	27
Aumentar el número de trabajadores	4	3	4	3	4	4	4	26
Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos	4	4	3	4	3	4	4	26
Dictar cursos técnicos semanales con duración de 3 horas diarias (30 horas por mes), durante 4 meses (dirigido a personal técnico del distribuidor)	0	4	2	0	4	4	4	18

TABLA 7
ELECCION DE TACTICAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

NOTA: Son aprobadas todas las tácticas que tuvieron en su análisis 26, 27 o 28 puntos

TACTICAS PROPUESTAS	Aprobada
Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos	sí
Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigido a los pequeños y medianos clientes	si
Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor	si
Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos	si
Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo	si
Visita personal en los períodos de bajo volumen de trabajo, dirigido a los mejores y posibles clientes	si
Evento anual de celebración por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones y para tener la oportunidad de decirles "gracias por su apoyo"	si
Publicidades diarias en las estaciones de radio	no
Regalar gorras y camisetas a operadores y técnicos de los clientes	si
Investigación de salarios en distribuidores similares	si
Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente	si
Aumentar el salario en 5% el segundo semestre y 10% a partir del tercero	si
Proponer incentivos por cumplimiento de objetivos	si
Creación de una base de datos con los clientes en estado inactivo	si
Creación de una base de datos con los clientes en estado activo con las ventas en los últimos 36 meses por periodicidad y volumen, tipos de repuestos y servicios técnicos	si
Desarrollar promociones de mantenimiento preventivo y ofertas especiales de servicios técnicos	no
Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones	si
Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por servicios técnicos	no
Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos	si
Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos	si
Aumentar el número de trabajos de tamaño importante para el taller	no
Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente	si
Establecer un programa de mantenimiento preventivo en sitio	si
Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente	si

TACTICAS PROPUESTAS	Aprobada
Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos	si
Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos	si
Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos semanales de tres horas diarias (60 horas por curso)	si
Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos los días sábados con duración de 5 horas diarias (20 horas al mes), durante tres meses, tres veces al año	no
Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados	si
Disminuir la cartera por cobrar	si
Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía e interdepartamental	si
Disminuir la contratación de servicios de terceros	si
Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros	si
Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras	si
Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra	si
Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos	si
Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes	si
Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos	si
Establecer convenios con talleres de reparación de maquinarias, para dar la licencia de reparación y poder brindar un servicio ágil y oportuno en cualquier parte del país	no
Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento	si
Aumentar el número de trabajadores	si
Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos	si
Dictar cursos técnicos semanales con duración de 3 horas diarias (30 horas por mes), durante 4 meses, (dirigido a personal técnico del distribuidor)	no
Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas diarias (24 horas por mes), durante 5 meses (dirigido a personal técnico del distribuidor)	si
Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados	si
Realizar reuniones con todo el personal del departamento para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico	si
Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento	si

2.2.3 Establecimiento de controles.

Los controles son los elementos complementarios, no existe planeación estratégica sin control.

Cada objetivo de una empresa deberá establecer su propio sistema de controles, para seguir el resultado de las tácticas y comprobar si su aplicación sigue estando justificada o bien debe modificarse.

En tal virtud, se necesita establecer para el departamento de servicio técnico las medidas de control de las 39 tácticas aprobadas para la consecución de los ocho objetivos del departamento. En la tabla 8, página 65, se encuentran las medidas de control para cada táctica.

Además, para evaluar los resultados de las tácticas; basados en los objetivos del departamento y de los resultados que se esperan, se determinan partiendo de los datos históricos, cuatro semestres con proyecciones para las mejoras en los ingresos, egresos y distribución de horas por técnico. (Ver cuadros 6, 7 y 8 páginas 66, 67 Y 68) y se establecen indicadores de gestión para los índices operativos y financieros. (Ver tabla 9, página 69).

Por último para establecer una comparación entre lo que sucedería si no se aplica el plan estratégico, se proyectó, basados en los datos históricos, cuatro semestres con los ingresos, egresos y distribución de horas por técnico (Ver cuadros 9, 10 y 11, páginas 70, 71 y 72 respectivamente) y se establecen indicadores de gestión para los índices operativos y financieros. (Ver tabla 10, página 73).

En el gráfico 1, página 74 se muestra las proyecciones de las utilidades para ambos casos.

TABLA II
MEDIDAS DE CONTROL DE TACTICAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

OBJETIVO 1:

Establecer un plan de mercadeo.

TACTICAS	MEDIDAS DE CONTROL	INSTRUMENTOS PARA CONTROL
Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos	% de clientes que recibieron correo	Listado de empresas que se les envió el programa, nombre de la persona que lo recibió, fecha de recepción y su cargo
Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigido a los pequeños y medianos clientes	Revisar que los anuncios tengan los datos completos	Carpeta con recortes de anuncios, fecha de publicación, nombre del diario o revista y su costo
Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor	Revisar que los anuncios tengan los datos completos	Carpeta con recortes de los anuncios en los directorios telefónicos de las principales ciudades del país
Murales publicitarios en las carreteras de país con la presentación de nuevos productos	Revisar que los anuncios tengan los datos completos	Carpeta con fotos de los murales, fecha de realización, ubicación, tiempo de elaboración del mural y costo
Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo	% de llamadas realizadas	Listado de llamadas efectuadas, nombre de la empresa, persona que atendió la llamada, y su cargo
Visita personal en los periodos de bajo volumen de trabajo, dirigido a los mejores y posibles clientes	% de visitas realizadas	Listado de visitas efectuadas, nombre de la empresa, persona que atendió la visita, fecha de visita y su cargo
Evento anual de celebración por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones y para tener la oportunidad de decirles "gracias por su apoyo"	% de clientes asistentes	Revisar listado de las personas que fueron invitadas, cuáles asistieron y cuáles no para determinar los motivos de su inasistencia
Regalar gorras y camisetas a operadores y técnicos de los clientes	% de clientes que se han entregado	Nombres de empresas donde se ha regalado los souvenirs

OBJETIVO 2:

Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores del departamento basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.

TACTICAS	MEDIDAS DE CONTROL	INSTRUMENTOS PARA CONTROL
Investigación de salarios en distribuidores similares	No. de empresas investigadas	Reporte de la investigación realizada
Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente	100% de los técnicos	Reporte de consulta
Aumentar el salario en 5% en el segundo semestre y 10% a partir del tercero	Ventas semestrales medias por técnico	Reporte de sueldos en el Departamento de Contabilidad
Proporcionar incentivos por cumplimiento de objetivos	Ventas semestrales medias por técnico	Porcentaje de incentivos de acuerdo a los objetivos

OBJETIVO 3:

Aumentar 20% en las ventas del primer semestre de aplicación del plan y 30% semestral a partir del segundo.

TACTICAS	MEDIDAS DE CONTROL	INSTRUMENTOS PARA CONTROL
Creación de una base de datos con los clientes en estado inactivo	% de ingreso de datos en la base	Revisar mensualmente la base de datos
Creación de una base de datos con los clientes en estado activo con las ventas en los últimos 36 meses: por volumen y periodicidad, tipos de repuestos y servicios técnicos	% de ingreso de datos en la base	Revisar mensualmente la base de datos
Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones	% de llamadas realizadas	Listado de llamadas efectuadas, nombre de la empresa, persona que atendió la llamada, su cargo y su resultado
Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos	Ingreso por venta de mano de obra	Tipos de promociones se han realizado
Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos	% de clientes que recibieron panfletos	Listado de empresas que se envió el panfleto, nombre de la persona que lo recibió, fecha de recepción y su cargo
Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente	% de tasa de reposición	Comparar la facturación con periodos anteriores
Establecer un programa de mantenimiento preventivo en sitio	% de mantenimientos por cliente	Revisar el programa de mantenimiento preventivo
Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente	% de clientes que contestaron cuestionario	Análisis de respuestas del cuestionario

OBJETIVO 4:

Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de los clientes.

TACTICAS	MEDIDAS DE CONTROL	INSTRUMENTOS PARA CONTROL
Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos	% de clientes informados	Lista de empresas que fueron invitadas y su respuesta a la misma
Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos		Revisar cronogramas y preparativos
Dictar a los operadores o técnicos de las plantas cursos seriales de tres horas diarias (60 horas por curso)	% de asistencia	Pésum dictado en los cursos, y su grado de aceptación o aprendizaje por parte de los técnicos u operadores
Extender invitación a Ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados	No. de Ingenieros que vienen a dictar cursos	Revisar invitaciones

OBJETIVO 5:

Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.

TACTICAS	MEDIDAS DE CONTROL	INSTRUMENTOS PARA CONTROL
Disminuir la cartera por cobrar	Cartera vencida	Revisar mensualmente las cuentas por cobrar
Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en período de garantía e interdepartamental	Ingresos por estos dos conceptos	Cuentas por servicios en período de garantía
Disminuir la contratación de servicios de terceros	Egresos por servicios de terceros	Contratar dos personas para pintura y electromecánica
Consiguir descuentos especiales en los servicios de terceros	Sistema Administrativo de Control	Facturación de los servicios de terceros en los últimos meses
Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras	Horas extras pagadas	Establecer métodos de control de tiempos para trabajos
Consiguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra	Egresos por concepto de otros servicios	Facturación de los suministros o herramientas en los últimos meses
Informar a los trabajadores que salén en una etapa de ahorro y eliminación de gastos	Indicador de los costos totales de los servicios técnicos como % de ventas	Revisar los gastos en viajes de mantenimiento o reparación

OBJETIVO 6:

Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.

TACTICAS	MEDIDAS DE CONTROL	INSTRUMENTOS PARA CONTROL
Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes		Realizar llamadas de pruebas
Realizar cronogramas semanales de viajes para reparaciones, inspección técnica o mantenimientos	Revisar indicadores de combinación de ventas por servicios	Revisar cronogramas y sus cumplimientos
Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento	Sistema Administrativo de Control	Revisar con los asistentes todo el inventario de herramientas
Aumentar el número de trabajadoras	Sistema Administrativo de Control	Revisar el número de horas trabajadas
Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos	Cuestionario de satisfacción del cliente	Tiempo de entrega de los trabajos y las causas de retraso

OBJETIVO 7:

Especialización de los técnicos del departamento en las dos nuevas marcas que van a introducir en el mercado ecuatoriano.

TACTICAS	MEDIDAS DE CONTROL	INSTRUMENTOS PARA CONTROL
Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas diarias (24 horas por mes), durante 5 meses.	Horas para entrenamiento y trabajos rehechos	Pénsum dictado en los cursos, y su grado de aceptación o aprendizaje por parte de los técnicos u operadores
Extender invitación a Ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados	No. de ingenieros que vienen a dictar cursos	Revisar invitaciones

OBJETIVO 8:

Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.

TACTICAS	MEDIDAS DE CONTROL	INSTRUMENTOS PARA CONTROL
Realizar reuniones con todo el personal del departamento para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento	Tiempos por trabajos realizados	Documento con el contenido de los resultados
Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico	% de reclamos interdepartamentales	Revisar recomendaciones de los diferentes departamentos

CUADRO 6
PROYECCION PARA LA DISTRIBUCION DE INGRESOS POR PERIODO (USD)
APLICANDO PLAN ESTRATEGICO

		SEMESTRE DE APLICACIÓN DEL PLAN			
		1ero.	2do.	3ero.	4to.
CONCEPTO	Cliente	45,445.68	64,747.76	90,772.35	137,538.08
	Inter - Departamental	21,201.13	27,931.47	36,385.84	45,998.80
	Garantía	9,335.22	12,196.00	14,308.50	16,298.81
	Operación Taller	9,307.85	12,901.74	15,482.09	16,565.83
	Operación Vehículo	11,496.71	12,646.38	13,278.70	14,075.42
	Otros Servicios	6,176.91	7,412.30	10,944.56	12,039.02
	Servicios Prestados	7,276.56	8,731.87	10,914.84	11,788.03
	Repuestos	16,277.25	17,904.98	21,727.36	23,654.53
	Sumatoria	126,517.31	164,472.50	213,814.24	277,958.52

NOTA:

La proyección se efectuó con el aumento estimado en las ventas

CUADRO 7
PROYECCION PARA LA DISTRIBUCION DE EGRESOS POR PERIODO (USD)
APLICANDO PLAN ESTRATEGICO

		SEMESTRE DE APLICACIÓN DEL PLAN				
		1ero.	2do.	3ero.	4to.	
CONCEPTO	VARIABLES	Cliente	15,806.48	19,387.13	25,125.84	30,438.43
		Interdepartamental	10,834.92	13,418.42	16,560.26	18,616.28
		Garantía	3,760.96	4,637.06	6,400.77	7,540.84
		Operación Taller	7,366.31	9,207.88	10,589.06	12,177.42
		Operación Vehículo	9,314.90	10,246.39	11,271.03	12,398.13
		Otros Servicios	5,353.39	6,959.40	8,768.84	11,224.12
		Servicios Prestados	5,602.35	6,274.63	8,031.53	9,959.10
		Repuestos	12,059.28	16,280.03	22,303.64	30,109.91
	FIJOS	Administrativos	12,000.00	13,200.00	14,520.00	15,972.00
		Oficina	4,690.00	1,649.80	1,286.99	915.15
		Mejoramientos de Servicios	3,630.00	2,290.40	8,948.30	2,708.42
		Servicio Básicos	918.00	1,009.80	1,253.07	1,378.38
		Mercadeo	22,825.00	18,888.00	30,527.00	24,702.00
		Incentivos (5% de ingresos)	6,325.87	8,223.62	10,690.71	13,897.93
		Depreciación (3%)	2,740.10	3,136.83	4,051.78	4,603.15
	Sumatoria	100,402.55	115,921.39	149,801.82	171,939.25	

NOTA:

Dentro de la sumatoria no se encuentra el valor de mercadeo porque lo cancela Komatsu Latin America Corporation

CUADRO 8
PROYECCION PARA LA DISTRIBUCION DE HORAS DEL PERSONAL
APLICANDO PLAN ESTRATEGICO

	SEMESTRE DE APLICACIÓN DEL PLAN			
	1ero.	2do.	3ero.	4to.
Promedio de horas	960	960	900	960
Promedio de sobretiempo	340	348	344	354
TOTAL HORAS PAGADAS	1300	1308	1244	1314
Vacaciones	44	44	44	44
Días Feriados	64	56	64	56
Enfermedad	18	24	14	21
Falta no anticipada	18	24	21	24
PERDIDA PROGRAMADA	144	148	143	145
Entrenamiento	110	48	40	40
Trabajos Rehecho	16	24	14	24
Política sin facturación	32	48	28	24
Trabajos para el departamento	36	40	24	26
HORAS PARA SERVICIO	194	160	106	114
Horas Facturada a Cliente	497	506	517	580
Horas Facturada No Cliente	459	470	472	469
HORAS MUERTAS	6	24	6	6
	1%	2%	1%	1%
Costo Hora - Hombre (usd)	2.65	2.74	3.04	3.30
Venta Hora - Hombre (usd) a Clientes	7.62	9.14	10.97	13.17
Venta Hora - Hombre (usd) a no Clientes	5.54	6.10	6.71	7.38
# DE TECNICOS	12	14	16	18

TABLA 6
PROYECCION PARA LOS INDICADORES DE GESTION PARA LOS INDICES CLAVES OPERATIVOS Y FINANCIEROS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

INDICE OPERATIVO O FINANCIERO	SEMESTRE DE APLICACIÓN DE PLAN			
	1ero.	2do.	3ero.	4to.
Ventas totales de los servicios técnicos como porcentaje de ventas del distribuidor	4.63%	4.90%	5.36%	6.02%
Margen bruto de los servicios técnicos	36.03%	41.00%	43.67%	51.53%
Contribución del departamento de servicio técnico a la tasa de absorción del 110%	2.00%	2.28%	2.43%	2.88%
Tasa de Reposición	73.54%	74.62%	79.50%	79.83%
Múltiplo Salarial	2.88	3.34	3.61	3.99
Ventas semestrales medias por técnico	6331.84	7491.09	8841.67	11101.98
Combinación de ventas de servicios				
Ventas de mano de obra a clientes como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	59.81%	61.74%	64.17%	68.83%
Ventas internas de mano obra como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	27.90%	26.63%	25.72%	23.02%
Ventas de servicios de garantía como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	12.29%	11.63%	10.11%	8.16%
Costos totales de operaciones de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas				
Costos totales de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	79.36%	70.48%	70.06%	61.86%
Salarios totales de los técnicos como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	35.70%	40.01%	33.99%	28.32%
Salarios totales de los gerentes de servicios como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	9.48%	8.03%	6.79%	5.75%

CUADRO 9
PROYECCION PARA LA DISTRIBUCION DE INGRESOS POR PERIODO (USD)
SIN APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO

		1ero.	2do.	3ero.	4to.
CONCEPTO	Cliente	24,257.49	27,896.11	32,080.53	36,892.61
	Inter - Departamental	12,345.60	13,580.16	14,938.18	16,431.99
	Garantía	4,895.05	5,874.06	6,755.17	7,430.69
	Operación Taller	9,307.85	10,238.63	11,774.43	12,951.87
	Operación Vehículo	15,496.71	16,271.55	17,898.70	18,793.64
	Otros Servicios	4,117.94	4,735.63	5,445.98	6,262.88
	Servicios Prestados	12,276.56	13,504.22	15,529.85	17,082.83
	Repuestos	19,277.25	20,241.11	23,277.28	24,441.14
	Sumatoria	101,974.45	112,341.47	127,700.11	140,287.65

NOTA:

La proyección se efectuó basada en información histórica.

CUADRO 10
PROYECCION PARA LA DISTRIBUCION DE EGRESOS POR PERIODO (USD)
SIN APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO

		1ero.	2do.	3ero.	4to.	
CONCEPTO	VARIABLES	Cliente	14,564.30	15,292.52	15,682.47	16,466.60
		Interdepartamental	9,834.92	11,310.16	11,875.67	13,657.02
		Garantía	3,460.96	3,980.11	4,577.12	5,263.69
		Operación Taller	7,232.37	8,317.23	9,564.81	10,999.53
		Operación Vehículo	13,972.35	16,068.20	18,478.43	21,250.19
		Otros Servicios	3,823.85	4,397.42	5,057.04	5,815.59
		Servicios Prestados	10,154.20	11,677.33	13,428.93	15,443.27
		Repuestos	12,059.28	13,868.17	15,948.40	18,340.66
	FIJOS	Administrativos	7,563.46	8,697.98	9,132.88	10,502.81
		Oficina	469.00	539.35	620.25	713.29
		Mejoramientos de Servicios	1,630.45	1,956.54	2,250.02	2,587.52
		Servicio Básicos	1,418.24	1,630.98	1,875.62	2,156.97
		Mercadeo	3,825.00	4,398.75	4,838.63	5,564.42
		Incentivos (5% de ingresos)	0.00	0.00	0.00	0.00
		Depreciación (3%)	2,585.50	2,932.08	3,254.75	3,695.91
		Sumatoria	88,768.89	100,668.06	111,746.40	126,893.06

NOTA:

La proyección se efectuó basada en información histórica.

Dentro de la sumatoria no se encuentra el valor de mercadeo porque lo cancela Komatsu Latin America Corporation.

ESPOL

CUADRO 11
PROYECCION PARA LA DISTRIBUCION DE HORAS DEL PERSONAL
SIN APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

	1ero.	2do.	3ero.	4to.
Promedio de horas	960	960	900	960
Promedio de sobretiempo	295	285	315	320
TOTAL HORAS PAGADAS	1255	1245	1215	1280
Vacaciones	44	44	44	44
Días Feriados	64	56	64	56
Enfermedad	24	32	24	24
Falta no anticipada	36	24	21	32
PERDIDA PROGRAMADA	168	156	153	156
Entrenamiento	44	48	40	40
Trabajos Rehecho	36	24	14	24
Política sin facturación	52	48	28	24
Trabajos para el departamento	40	36	24	26
HORAS PARA SERVICIO	172	156	106	114
Horas Facturada a Cliente	377	364	366	347
Horas Facturada No Cliente	344	364	384	398
HORAS MUERTAS	194	205	206	265
	18%	19%	19%	24%
Costo Hora - Hombre (usd)	3.86	4.20	4.28	4.75
Venta Hora - Hombre (usd) a Clientes	6.43	7.66	8.76	10.63
Venta Hora - Hombre (usd) a no Clientes	5.01	5.34	5.64	5.99
# DE TECNICOS	10	10	10	10

NOTA:

La proyección se efectuó basada en información histórica.

TABLA 10
PROYECCION PARA LOS INDICADORES DE GESTION PARA LOS INDICES CLAVES OPERATIVOS Y FINANCIEROS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

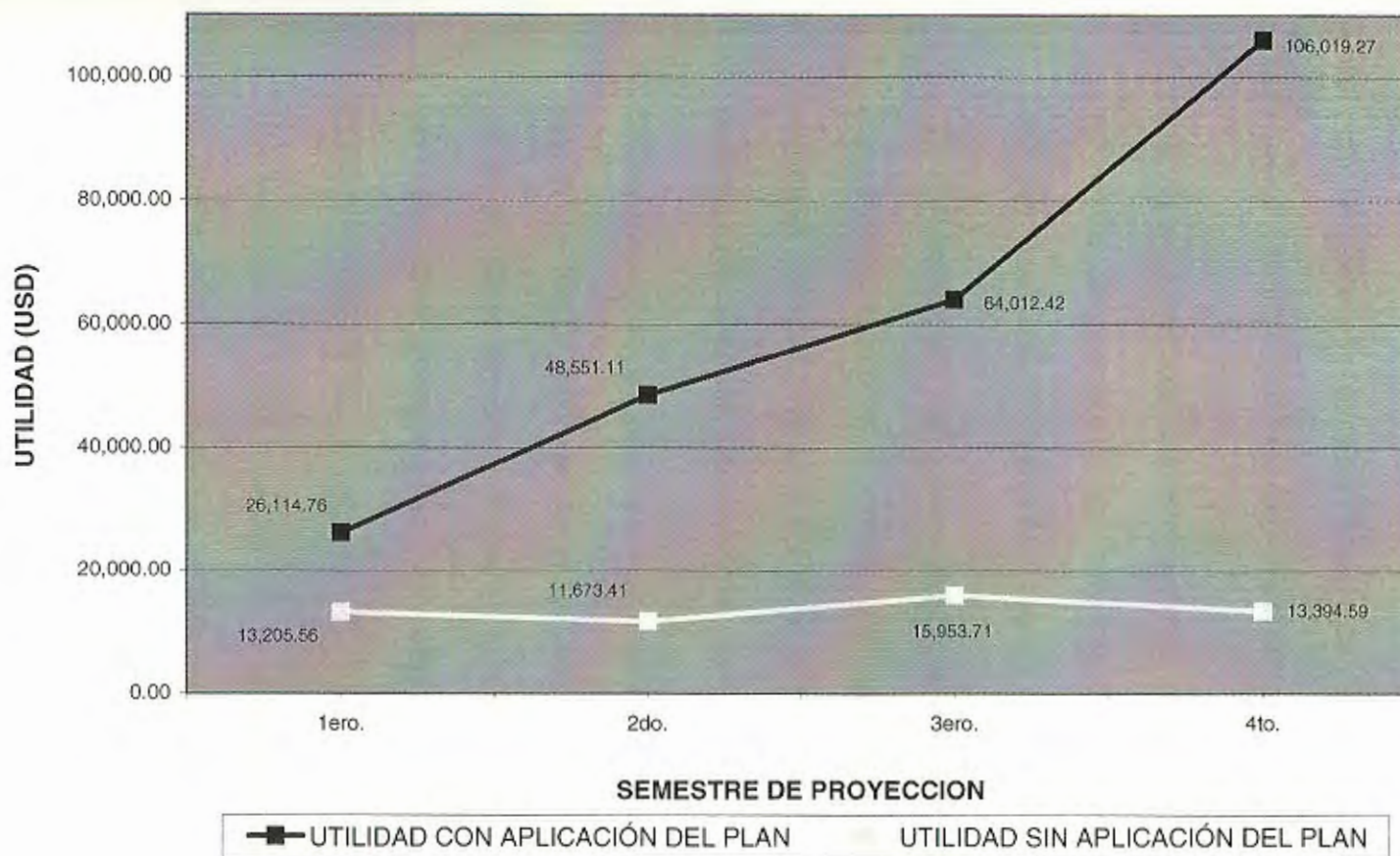
INDICE OPERATIVO O FINANCIERO	1ero.	2do.	3ero.	4to.
Ventas totales de los servicios técnicos como porcentaje de ventas del distribuidor	3.74%	3.34%	3.20%	3.04%
Margen bruto de los servicios técnicos	13.37%	14.93%	16.94%	18.08%
Contribución del departamento de servicio técnico a la tasa de absorción del 110%	0.60%	0.57%	0.57%	0.52%
Tasa de Reposición	27.41%	29.24%	31.60%	31.09%
Múltiplo Salarial	1.67	1.82	2.05	2.24
Ventas semestrales medias por técnico	4149.81	4735.03	5377.39	6075.53
Combinación de ventas de servicios				
Ventas de mano de obra a clientes como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	58.45%	58.91%	59.66%	60.72%
Ventas internas de mano obra como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	29.75%	28.68%	27.78%	27.05%
Ventas de servicios de garantía como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	11.80%	12.41%	12.56%	12.23%
Costos totales de operaciones de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas				
Costos totales de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	87.05%	89.61%	87.51%	90.45%
Salarios totales de los técnicos como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	64.59%	67.14%	59.76%	58.25%
Salarios totales de los gerentes de servicios como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	7.42%	7.74%	7.15%	7.49%

NOTA:

La proyección se efectuó sin la aplicación del plan estratégico.



GRAFICO 1
COMPARACION DE PROYECCION DE UTILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO
Aplicación del plan estratégico vs. No aplicación del plan estratégico



Con las proyecciones efectuadas, estamos en condiciones de establecer las múltiples ventajas que produciría la aplicación del plan estratégico en el departamento de servicio técnico. A continuación se enumeran las más importantes.

1. Las ventas totales del departamento en comparación con las ventas del distribuidor son mayores con la aplicación del plan. (Ver tabla 9, página 69 y tabla 10, página 73).
2. Los porcentajes de los costos totales de operaciones de los servicios técnicos vs. ventas del departamento son menores, esto como consecuencia de la disminución en la contratación de trabajos de terceros. (Ver tabla 9 y 10)
3. El crecimiento del departamento es mantenido, siendo así que el número de técnicos con la aplicación del plan es de 18 en el último semestre, mientras que se mantendrían con 10 si no se aplica el plan. (Ver cuadro 8, página 68 y cuadro 11, página 72)
4. El porcentaje de horas muertas con la aplicación del plan es de 1% en comparación con el 24% obtenido sin aplicar el plan. (Ver cuadro 8 y 11)
5. Por último, se cumple con todos los estándares recomendados por la casa matriz.

CAPITULO 3

3. PRESUPUESTO Y PROGRAMACION DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO.

Al igual que los planes estratégicos, los presupuestos para la implementación de los planes deben adaptarse a sus características. Algunos de los presupuestos pueden abarcar todo un año, mientras que otros pueden ser de semestres, trimestres, etc.

La programación indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si no se disponen ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que haya un exceso de algún recurso, también es conveniente evaluar las tácticas, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de éstos.



Es preciso puntualizar que la implementación de la planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen. Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los escalones operativos de una autonomía dentro de una estricta responsabilidad. No obstante cualquier cambio que se introduzca en la estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario debe persistirse en la *ejecución de los planes trazados a pesar de los cambios menores surgidos circunstancialmente*

En consecuencia, para implementar los planes operativos del departamento de servicio técnico, se establecerá un presupuesto de implementación con su programación o coordinación de acciones con un plan de contingencias para aplicación de las mismas.

3.1 Presupuesto general.

Es el resultante de los presupuestos de las diferentes tácticas, en el se prevé el mes en que se espera se produzcan los hechos económicos de cada una, pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el presupuesto del plan.

En el cuadro 12, página 79, se presenta mensualmente para los cuatro semestres de aplicación de las tácticas, el presupuesto estimado para la implementación del plan estratégico del departamento de servicio técnico. (Ver en anexo 8, los costos de los bienes y servicios para implementación del plan).

3.2 Programación y coordinación de acciones.

En la programación se fijan claramente los responsables y los recursos que aseguran el cumplimiento de las tácticas dentro de lo planificado para alcanzar los objetivos del departamento.

La programación deberá establecer el calendario coordinado de acciones de tácticas en función de los logros previstos en el plan, lo que dará lugar a la coordinación general del departamento de servicio técnico.

Para esta programación se hace uso del cronograma de barras Gant.

CUADRO 12
PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DE PLAN ESTRATEGICO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO
PRIMER AÑO DE APLICACIÓN (TODAS LAS CANTIDADES ESTAN EN DOLARES)

OBJETIVO 1:

Establecer un plan de mercadeo.

TACTICAS	1er. SEMESTRE						2do. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos	150						230					
Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigida a los pequeños y medianos clientes	600	600	600	600	600	600	700	700	700	700	700	700
Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor	260											
Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos nuevos productos			5000	5000				3000	3000	3000		
Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo		80			80			125			125	
Visita personal en los períodos de bajo volumen de trabajo, dirigido a los mejores y posibles clientes	75	270	305	305	305	75	85	300	340	340	340	85
Evento anual de celebración por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones y para tener la oportunidad de decirles "gracias por su apoyo"					4000							
Regalar gorras y camisetas a operadores y técnicos de los clientes		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	

OBJETIVO 2:

Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores del departamento basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.

TACTICAS	1er. SEMESTRE						2do. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Investigación de salarios en distribuidores similares	30											
Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente												
Aumentar el salario en 5% en el segundo semestre y 10% a partir del tercero												
Proponer incentivos por cumplimiento de objetivos						6326						8224

OBJETIVO 5:

Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.

TACTICAS	1er. SEMESTRE						2do. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Disminuir la cartera por cobrar	20	20	20	20	20			20	20	20	20	20
Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía e interdepartamental												
Disminuir la contratación de servicios de terceros	120											
Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros	20						30					
Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras	180						20					
Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra	20						30					
Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos												

OBJETIVO 6:

Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.

TACTICAS	1er. SEMESTRE						2do. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes	30						40					
Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos	30	30	30	30	30	30	40	40	40	40	40	40
Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento		2000		400						800		
Aumentar el número de trabajadores							140					
Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos												

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
 INSTITUTO VENEZOLANO DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
 M.I. Nº. 1.114



OBJETIVO 7:

Especialización de los técnicos del departamento en las dos nuevas marcas que van a introducir en el mercado.

TACTICAS	1er. SEMESTRE						2do. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas diarias (24 horas por mes), en 5 meses	60	60	60	60	60							
Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados												

OBJETIVO 8:

Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.

TACTICAS	1er. SEMESTRE						2do. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Realizar reuniones con todo el personal del departamento para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento	100											
Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico		20										

COSTO MENSUAL	1er. SEMESTRE						2do. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
PARA KOMATSU LATIN AMERICA CORPORATION	1085	1550	6715	6405	5585	1485	1515	4779	4995	4540	1819	1240
PARA EL DISTRIBUIDOR	740	2130	170	600	390	6516	390	160	220	995	440	9284
TOTAL POR IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO	1825	3680	6885	7005	5975	8001	1905	4939	5215	5535	2259	10524

COSTO SEMESTRAL	1er. SEMESTRE						2do. SEMESTRE					
	PARA KOMATSU LATIN AMERICA CORPORATION	22,825.00						18,888.00				
PARA EL DISTRIBUIDOR	10,545.87						11,488.62					
TOTAL POR IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO	33,370.87						30,376.62					

SEGUNDO AÑO DE APLICACIÓN (TODAS LAS CANTIDADES ESTAN EN DOLARES)

OBJETIVO 1:

Establecer un plan de mercadeo.

TACTICAS	3er. SEMESTRE						4to. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos	330						430					
Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigida a los pequeños y medianos clientes	800	800	800	800	800	800	900	900	900	900	900	900
Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor	320											
Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos		4000	4000	4000				5500	5500			
Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo		175			175			230			230	
Visita personal en los períodos de bajo volumen de trabajo, dirigido a los mejores y posibles clientes	95	330	375	375	375	95	105	365	415	415	415	105
Evento anual de celebración por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones y para tener la oportunidad de decirles "gracias por su apoyo"					6000							
Regalar gorras y camisetas a operadores y técnicos de los clientes		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	

OBJETIVO 2:

Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores del departamento basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.

TACTICAS	3er. SEMESTRE						4to. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Investigación de salarios en distribuidores similares	50											
Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente												
Aumentar el salario en 5% en el segundo semestre y 10% a partir del tercero												
Proponer incentivos por cumplimiento de objetivos						10691						13898

OBJETIVO 5:

Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.

TACTICAS	3er. SEMESTRE						4to. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Disminuir la cartera por cobrar	30	30	30	30	30			30	30	30	30	30
Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en período de garantía												
Disminuir la contratación de servicios de terceros												
Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros	40						50					
Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras	40						60					
Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra	40						50					
Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos												

OBJETIVO 6:

Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.

TACTICAS	3er. SEMESTRE						4to. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes	50						60					
Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos	50	50	50	50	50	50	60	60	60	60	60	60
Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento				8000						1400		
Aumentar el número de trabajadores	160						180					
Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos												



OBJETIVO 7:

Especialización de los técnicos del departamento en las dos nuevas marcas que van a introducir en el mercado.

TACTICAS	3er. SEMESTRE						4to. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Dictar curso a técnicos los días sábados con duración de 6 horas diarias (24 horas por mes) en 5 meses (dirigido a personal técnico del distribuidor)	90	90	90	90	90							
Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados												

OBJETIVO 8:

Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.

TACTICAS	3er. SEMESTRE						4to. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Realizar reuniones con todo el personal del departamento para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento	140											
Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico		40										

COSTO MENSUAL	3er. SEMESTRE						4to. SEMESTRE					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
PARA KOMATSU LATIN AMERICA CORPORATION	1545	6221	6450	5875	8266	2170	2135	7981	8275	2015	2531	1765
PARA EL DISTRIBUIDOR	825	330	370	8355	670	10961	645	230	330	1675	710	14148
TOTAL POR IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO	2370	6551	6820	14230	8936	13131	2780	8211	8605	3690	3241	15913

COSTO SEMESTRAL	3er. SEMESTRE	4to. SEMESTRE
PARA KOMATSU LATIN AMERICA CORPORATION	30,527.00	24,702.00
PARA EL DISTRIBUIDOR	21,510.71	17,737.93
TOTAL POR IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO	52,037.71	42,439.93

COSTO ANUAL	1er. AÑO	2do. AÑO	TOTAL
PARA KOMATSU LATIN AMERICA CORPORATION	41,713.00	55,229.00	96,942.00
PARA EL DISTRIBUIDOR	22,034.49	39,248.64	61,283.13
TOTAL POR IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO	63,747.49	94,477.64	158,225.13

NOTA:

Según convenio de distribución, Komatsu Latin America Corporation cancela todo lo correspondiente a mercadeo o publicidad de la marca

En la tabla 11, página 81, se encuentran las tácticas elegidas para la implementación del plan estratégico del departamento de servicio y sus responsables para controlar el cumplimiento de cada una.

En los apéndices p, q, r y s, se detalla semestralmente lo que se debe seguir para la implementación del plan estratégico.

3.3 Plan de contingencias.

No necesariamente la competencia, los clientes y aun la propia organización donde se está aplicando el plan estratégico va a reaccionar de la manera esperada.

En caso de que alguna de las actividades del plan estratégico no surta el efecto deseado y no se cumplan con las premisas supuestas se debe aplicar un plan de contingencias. Dicho plan es un conjunto de tácticas alternativas emergentes.

En la tabla 12, página 82, están algunas alternativas tácticas, que podrían ser utilizadas en caso de no resultar como se preveía el plan estratégico.

TABLA 11
RESPONSABLES Y EJECUTORES DE TACTICAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

OBJETIVO 1:

Establecer un plan de mercadeo.

TACTICAS	RESPONSABLE	EJECUTADO POR
Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigido a los pequeños y medianos clientes	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Visita personal en los periodos de bajo volumen de trabajo, dirigido a los mejores y posibles clientes	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo o Técnico
Evento anual de celebración por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones y para tener la oportunidad de decirles "gracias por su apoyo"	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Regalar gorras y camisetas a operadores y técnicos de los clientes	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo

OBJETIVO 2:

Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores del departamento basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.

TACTICAS	RESPONSABLE	EJECUTADO POR
Investigación de salarios en distribuidores similares	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo
Aumentar el salario en 5% en el segundo semestre y 10% a partir del tercero	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo
Proponer incentivos por cumplimiento de objetivos	Gerente Administrativo	Departamento de Contabilidad

OBJETIVO 3:

Aumentar 20% en las ventas del primer semestre de aplicación del plan y 30% semestral a partir del segundo.

TACTICAS	RESPONSABLE	EJECUTADO POR
Creación de una base de datos con los clientes en estado inactivo	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Creación de una base de datos con los clientes en estado activo con las ventas en los últimos 36 meses: por volumen y periodicidad, tipos de repuestos y servicios técnicos	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos	Gerente Administrativo	Gerente Técnico
Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Establecer un programa de mantenimiento preventivo en sitio	Gerente Técnico	Asistente Técnico - Administrativo
Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo

OBJETIVO 4:

Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de los clientes.

TACTICAS	RESPONSABLE	EJECUTADO POR
Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos	Gerente Administrativo y Técnico	Asistente Técnico - Administrativo
Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos semanales de tres horas diarias (60 horas por curso)	Gerente Administrativo	Gerente Técnico
Extender invitación a Ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo

OBJETIVO 7:

Especialización de los técnicos del departamento en las dos nuevas marcas que van a introducir en el mercado ecuatoriano.

TACTICAS	RESPONSABLE	EJECUTADO POR
Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas diarias (24 horas por mes), durante 5 meses	Gerente Administrativo	Gerente Técnico
Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo

OBJETIVO 8:

Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.

TACTICAS	RESPONSABLE	EJECUTADO POR
Realizar reuniones con todo el personal del departamento para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo y Técnico
Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo

OBJETIVO 5:

Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.

TACTICAS	RESPONSABLE	EJECUTADO POR
Disminuir la cartera por cobrar	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía e interdepartamental	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Disminuir la contratación de servicios de terceros	Gerente Administrativo o Técnico	Gerente Administrativo
Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros	Gerente Administrativo o Técnico	Gerente Administrativo
Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras	Gerente Administrativo y Técnico	Gerente Administrativo y Técnico
Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra	Gerente Administrativo o Técnico	Gerente Administrativo
Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo y Técnico

OBJETIVO 6:

Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.

TACTICAS	RESPONSABLE	EJECUTADO POR
Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo o Técnico
Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo o Técnico
Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento	Gerente Administrativo	Asistente Técnico - Administrativo
Aumentar el número de trabajadores	Gerente Técnico	Gerente Administrativo
Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos	Gerente Técnico	Técnicos y Asistentes

TABLA 12
ALTERNATIVAS TACTICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO	ALTERNATIVAS TACTICAS
Establecer un programa de mercadeo	Creación de informativo con información de las últimas actualizaciones de la marca y crecimiento del distribuidor Establecer convenio con distribuidora local de aceites para crear uno con el respaldo de la marca Publicidades diarias en las estaciones de radio Hacer regalos especiales a los grandes clientes
Remuneración salarial competitiva	Aumentar el salario hasta niveles acordes al mercado
Aumentar las ventas	Establecer periódicamente talleres de reparaciones en algunas provincias Aumentar el número de trabajos de tamaño importante para el taller Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 10% y 5% a los clientes y no clientes respectivamente
Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de clientes	Dictar cursos técnicos semanales con duración de 3 horas diarias (90 horas por curso)
Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos	Proponer que el Departamento de Servicio Técnico se maneje con cuentas separadas Eliminar las horas extras Disminuir los gastos en los viajes de servicio
Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado	Mantener el número del personal del departamento Aumentar el horario de trabajo a 10 horas diarias Disminuir tiempo de entrega de todos los trabajos
Especialización de técnicos del distribuidor de las otras dos marcas	Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 4 horas diarias (16 horas por mes), durante 7 meses
Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento	Contratar a personal externo para que crear los procesos y procedimientos del departamento

CAPITULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

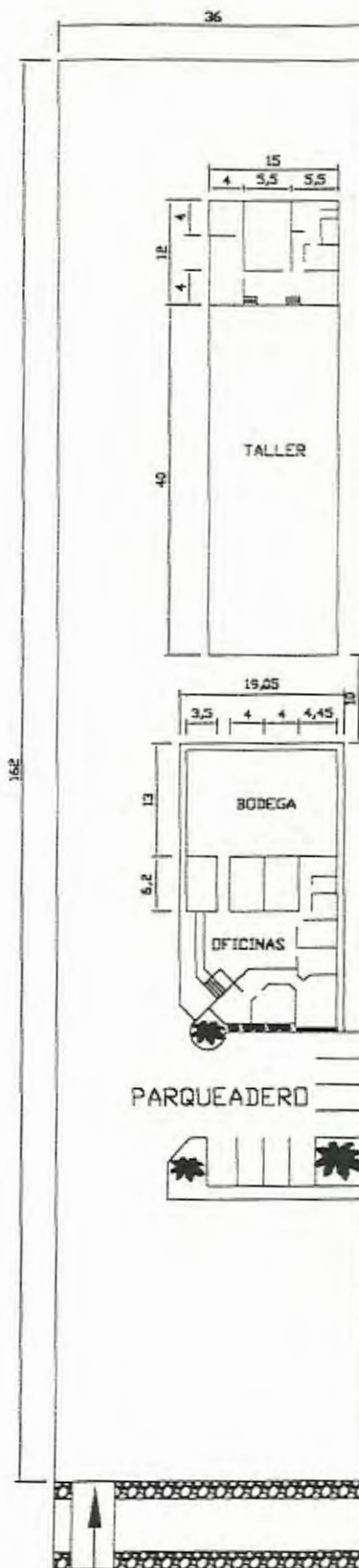
4.1 Conclusiones.

1. La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico a la tarea estratégica, además especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos y las estrategias.
2. Si bien el costo del plan estratégico para el distribuidor es alto, según proyecciones realizadas en el primer semestre recupera el 42% de toda la inversión y luego de dos años de aplicación se obtendría una utilidad de 244,697.56 usd., concluyendo que el beneficio costo del plan estratégico es positivo.

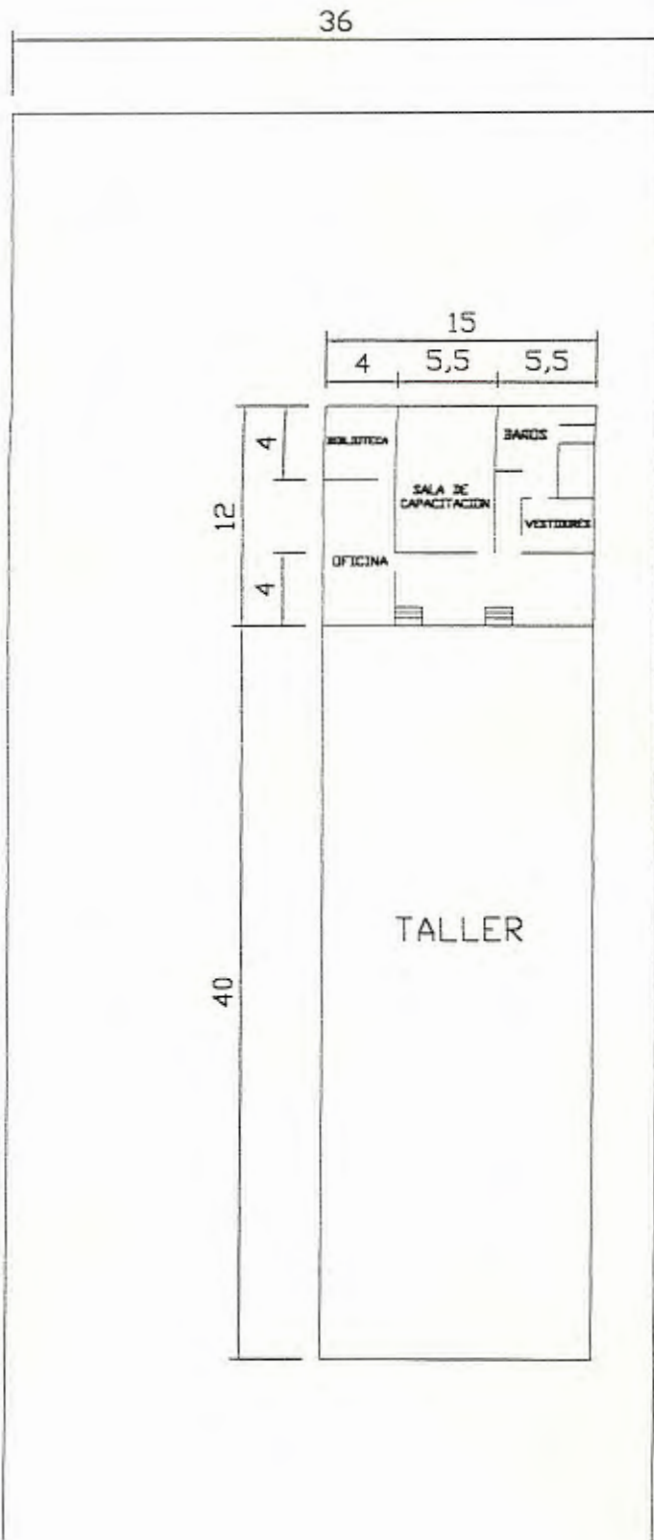
3. Los problemas que el distribuidor evidencia para la elaboración de trabajos son como consecuencia de la falta de procesos operativos definidos.
4. El aumento de las horas ociosas como consecuencia de la apertura de la sucursal Quito con la implementación del plan estratégico se logra disminuir al 1% en comparación con el 24% proyectado si se mantiene la situación actual, considerando que, además se produciría un aumento del 57% del recurso humano con la aplicación del plan.

4.2 Recomendaciones.

1. Con el tiempo el mercado se irá haciendo más competitivo. Aquellos que inviertan tiempo en comprender al detalle el mercado y las industrias a las que sirven, y a continuación integren cuidadosamente la información en sus planes estratégicos serán los que tengan éxito.
2. La publicidad, la comercialización y las promociones son solamente piezas de su rompecabezas total de comercialización. Sin embargo, son herramientas valiosas si se usan apropiadamente.
3. Aplicación urgente del plan estratégico.

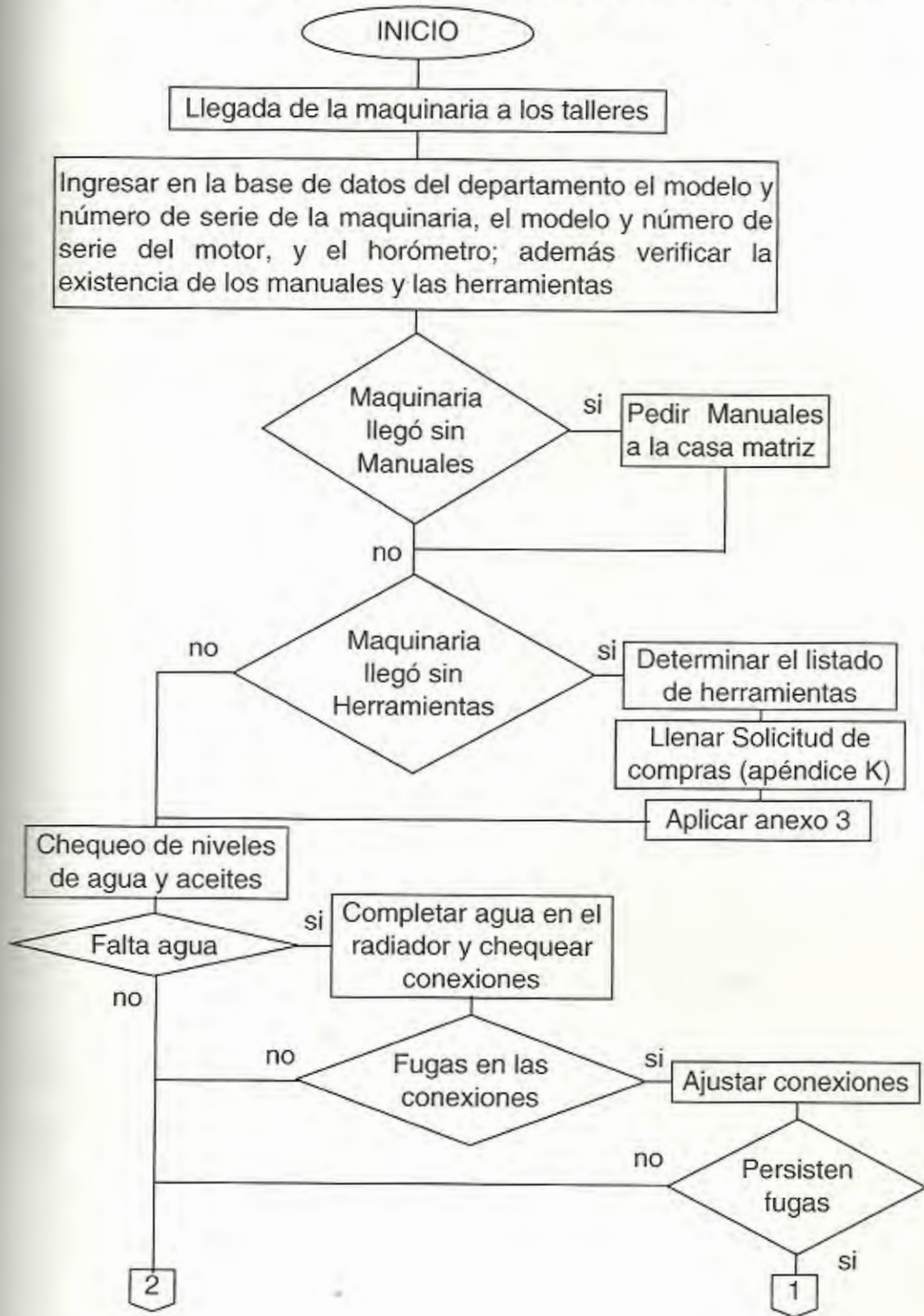


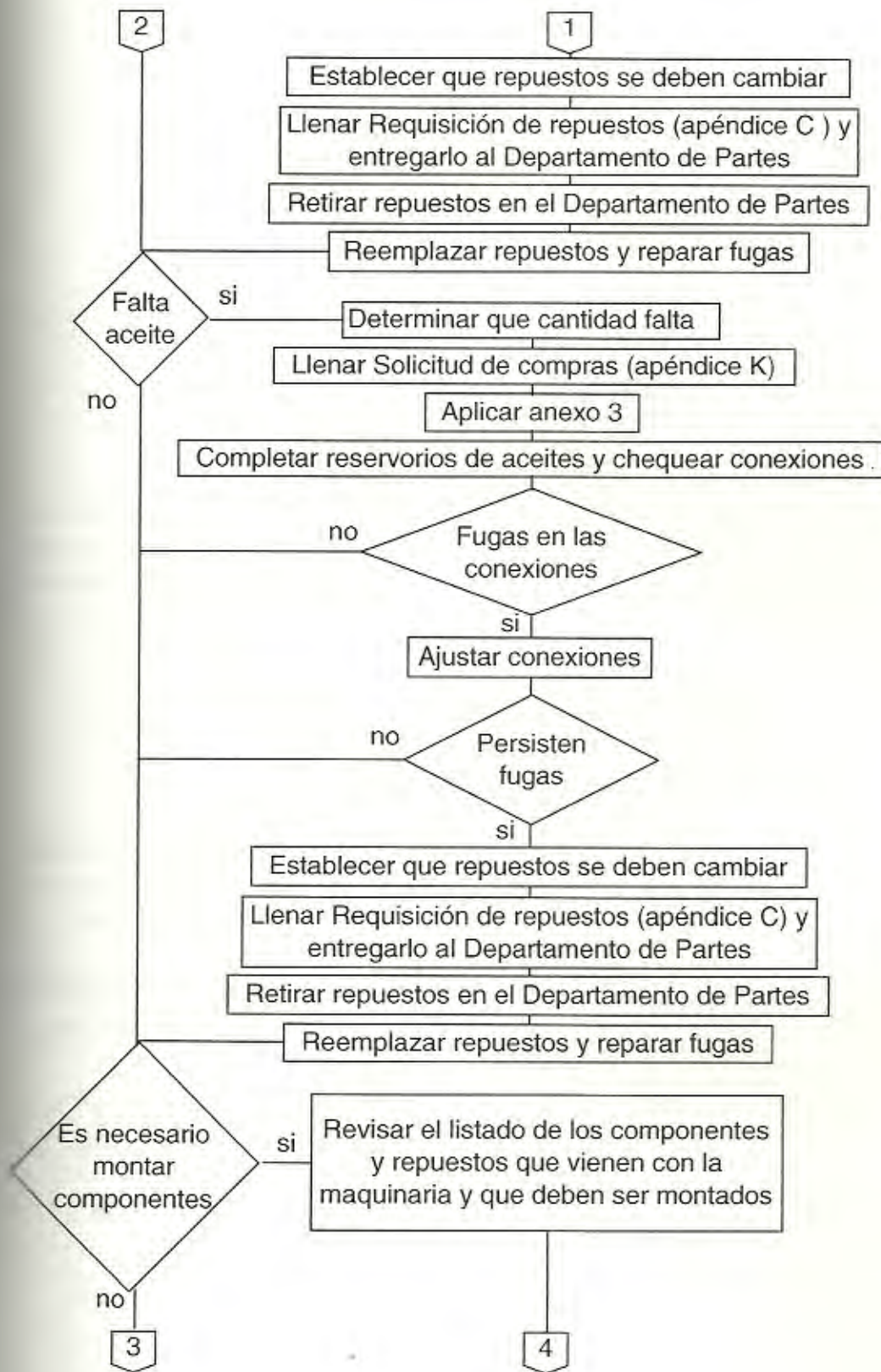
<h1>FIMCP - ESPOL</h1>		FECHA	NOMBRE
		Diseño	7/2003 J. Delgado
PROYECTO : Diseño de un plan estratégico para el departamento de servicio técnico de un distribuidor de equipo pesado		Revisó	7/2003 Ing. Tapia
		PIEZA No	PLANO No
ESCALA /	CONTIENE :		<h1>1</h1>
1:8000	Plano General		

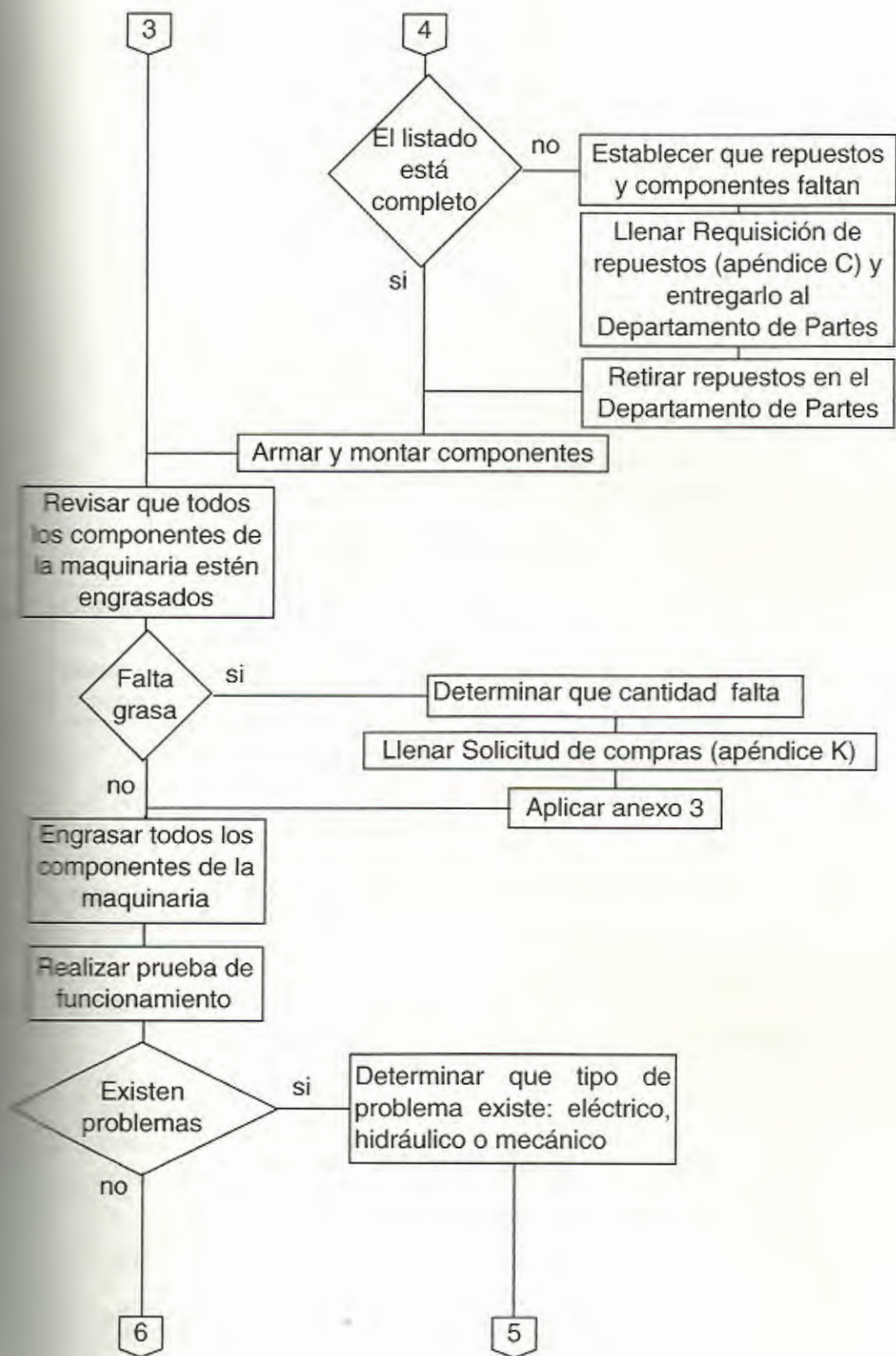


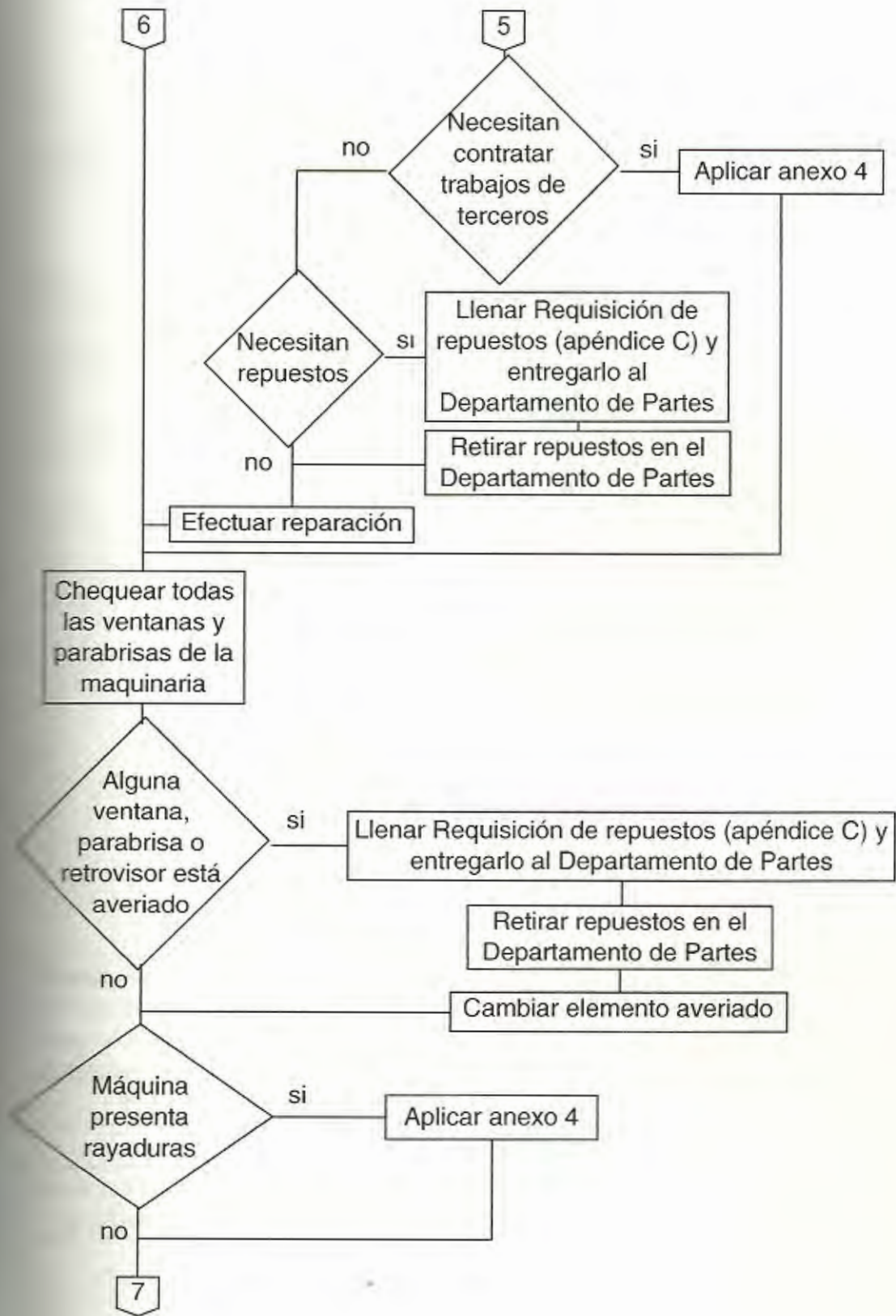
<h1>FIMCP - ESPOL</h1>		FECHA	NOMBRE
		Dibujó	7/2003 U Delgado
PROYECTO : Diseño de un plan estratégico para el departamento de servicio técnico de un distribuidor de equipo pesado		Revisó	7/2003 Ing. Tapia
		PIEZA No	PLANO No
ESCALA :	CONTIENE :		<h1>2</h1>
1:4000	Departamento de Servicio Técnico		

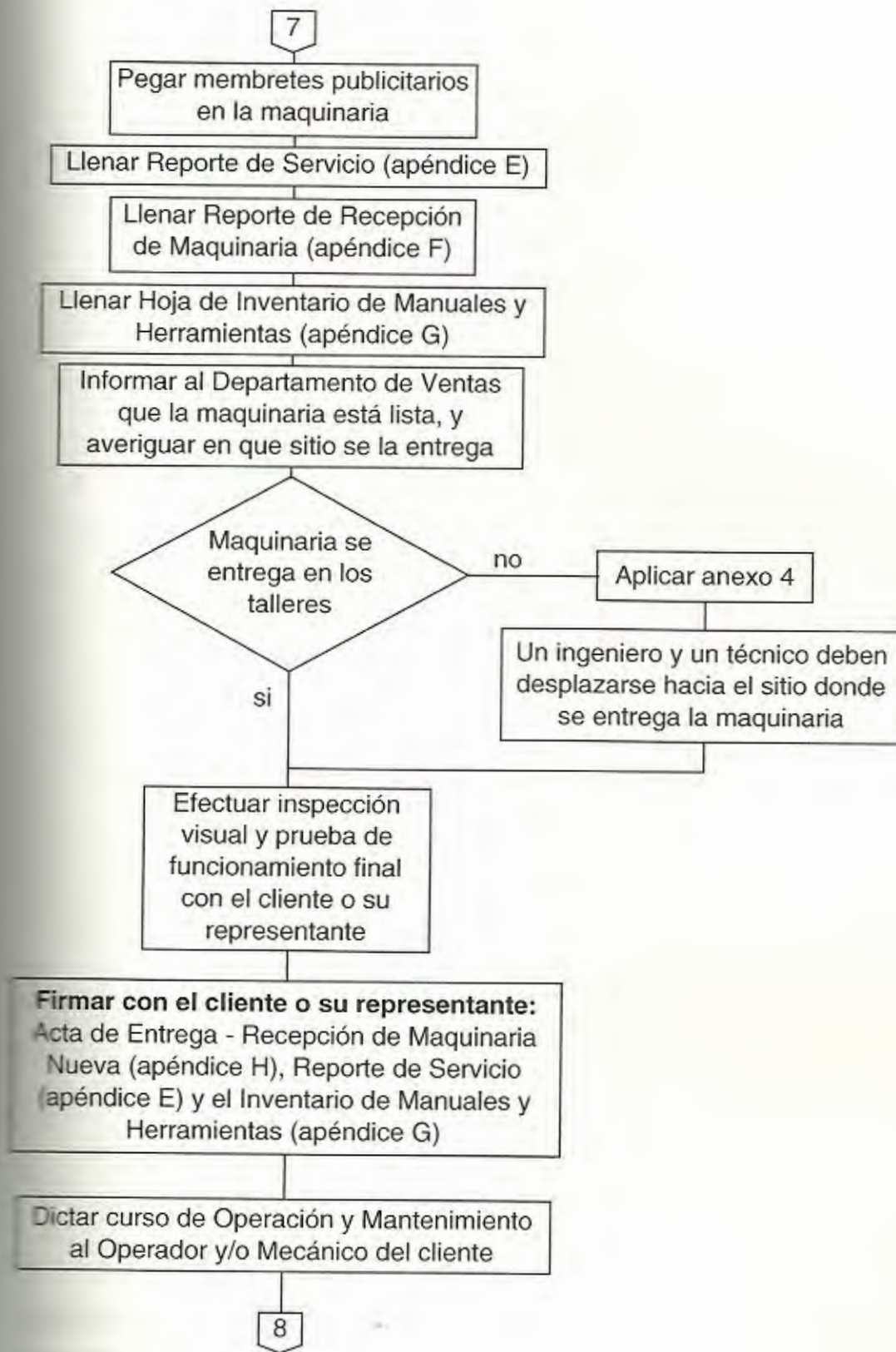
ANEXO 1
PROCESO DE RECEPCION - ENTREGA DE MAQUINARIA NUEVA

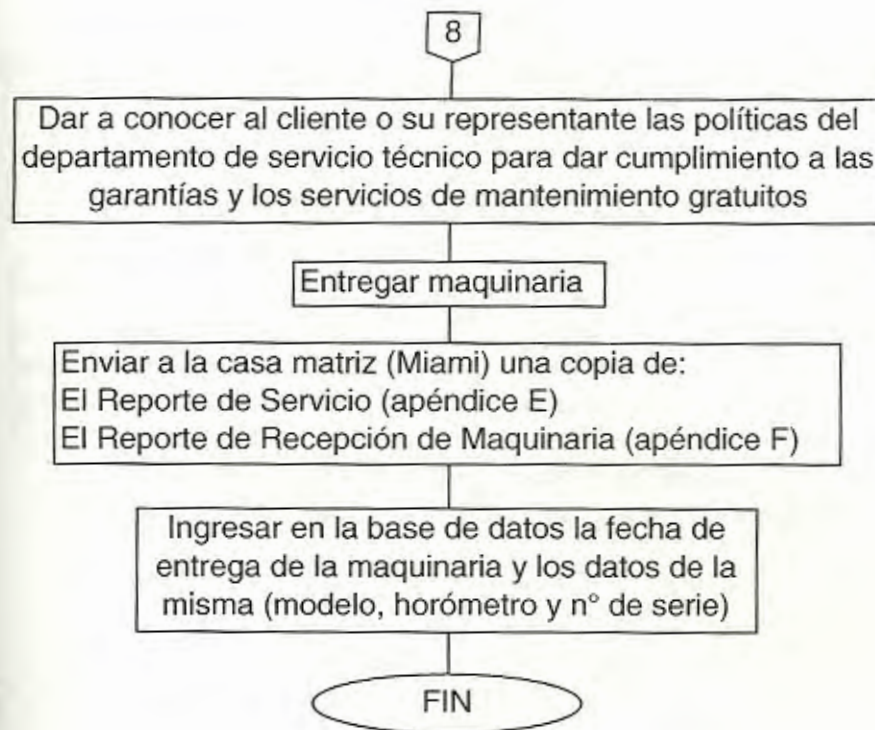






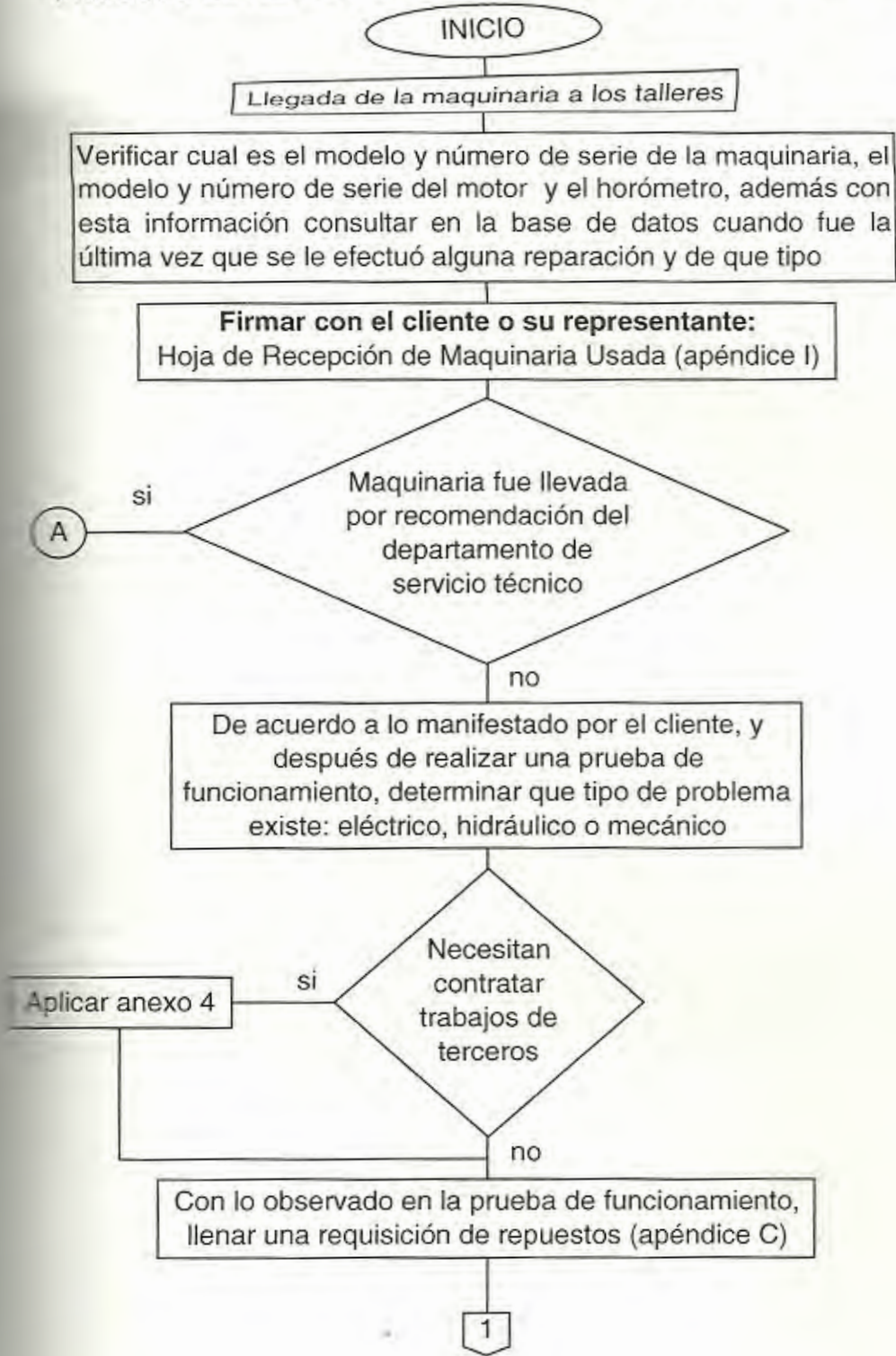


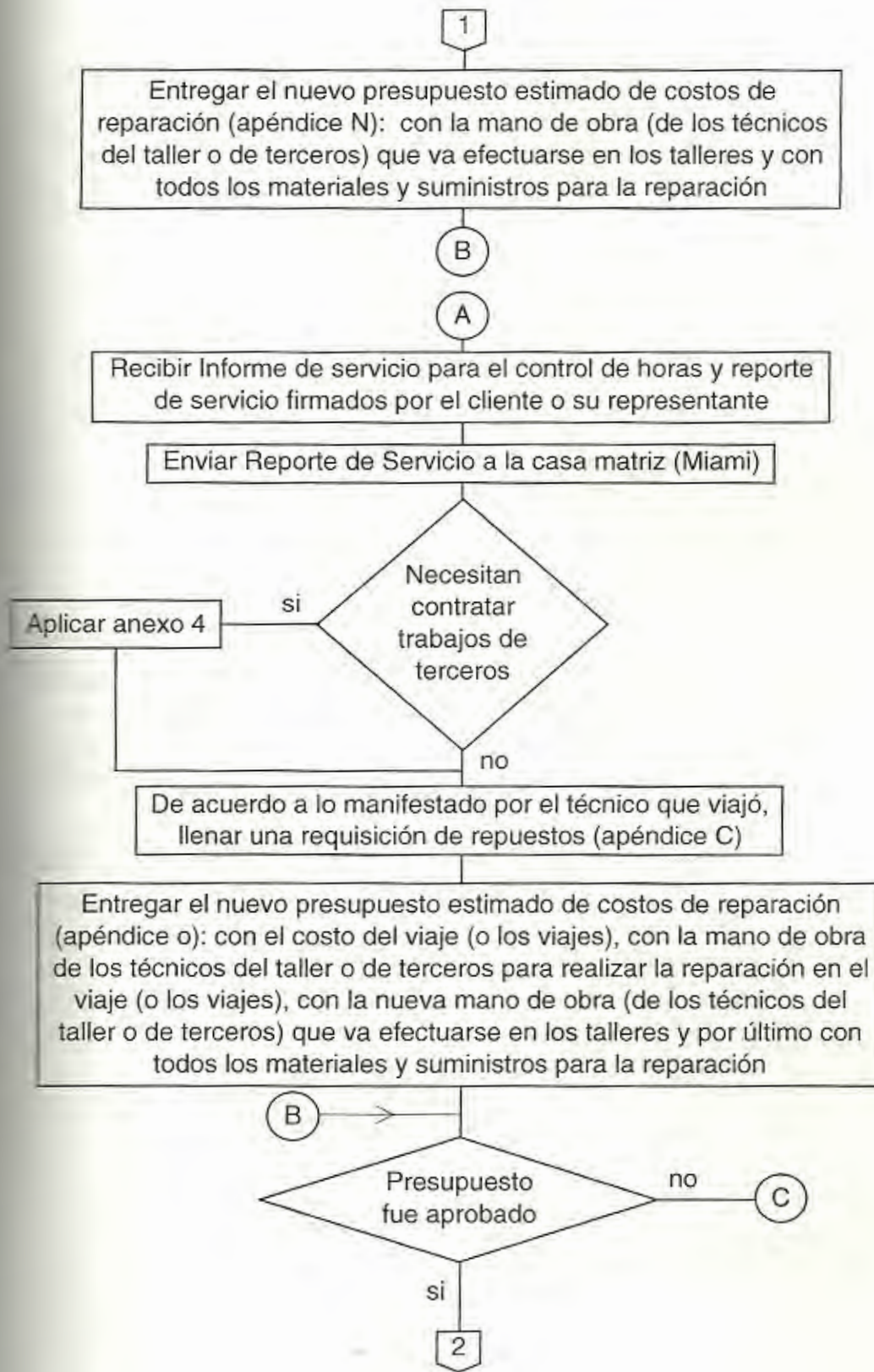


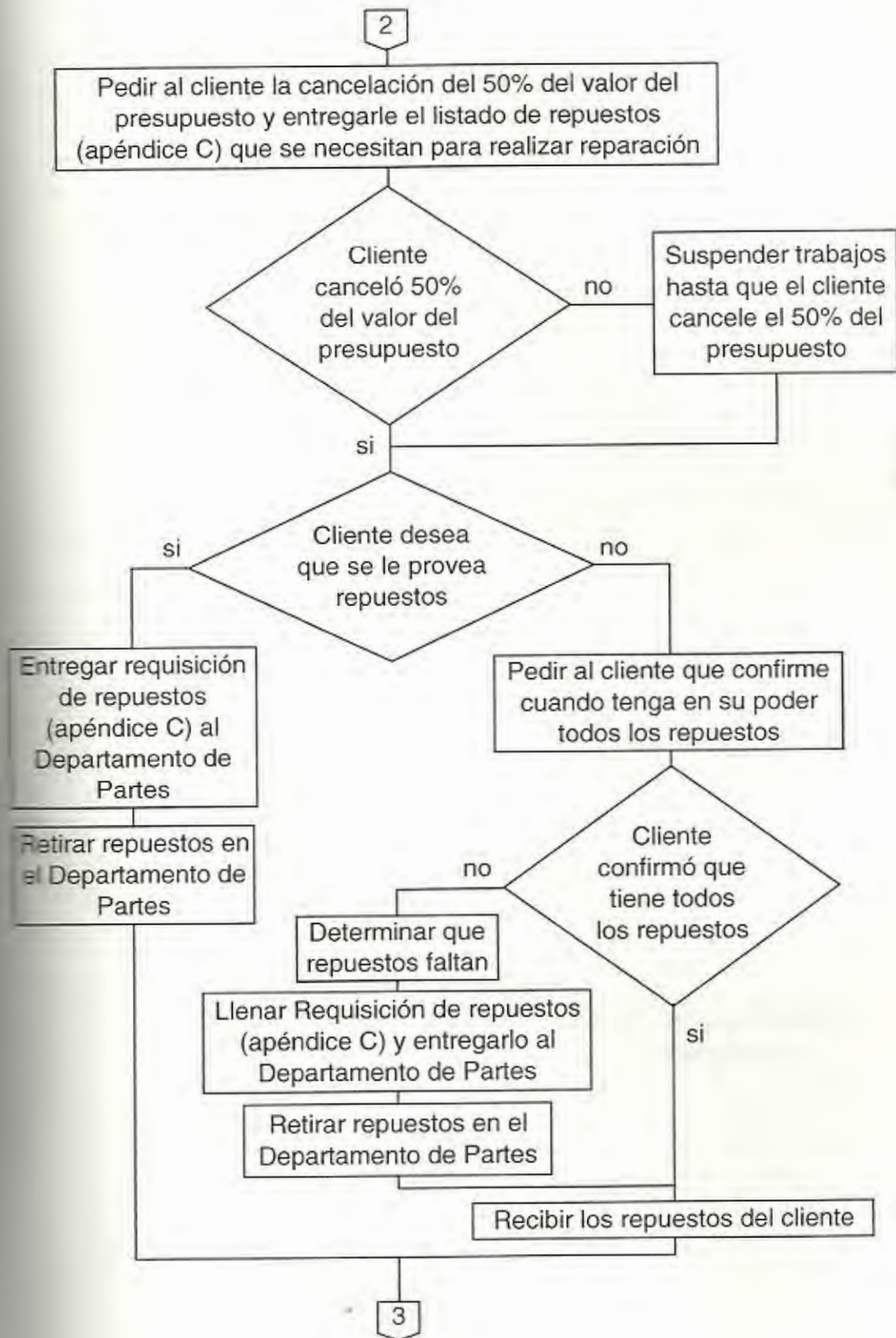


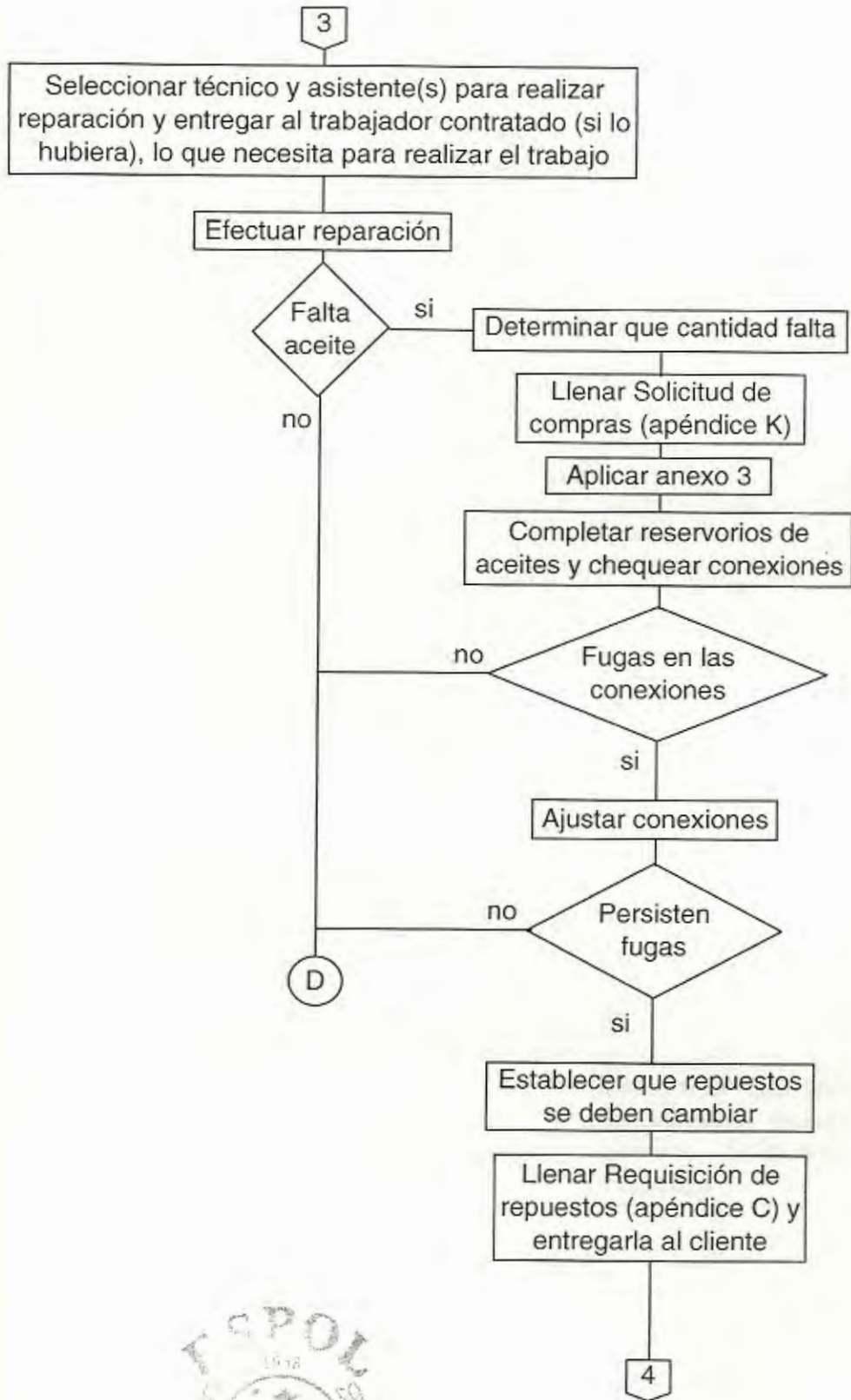
FUENTE:
Autor del estudio.

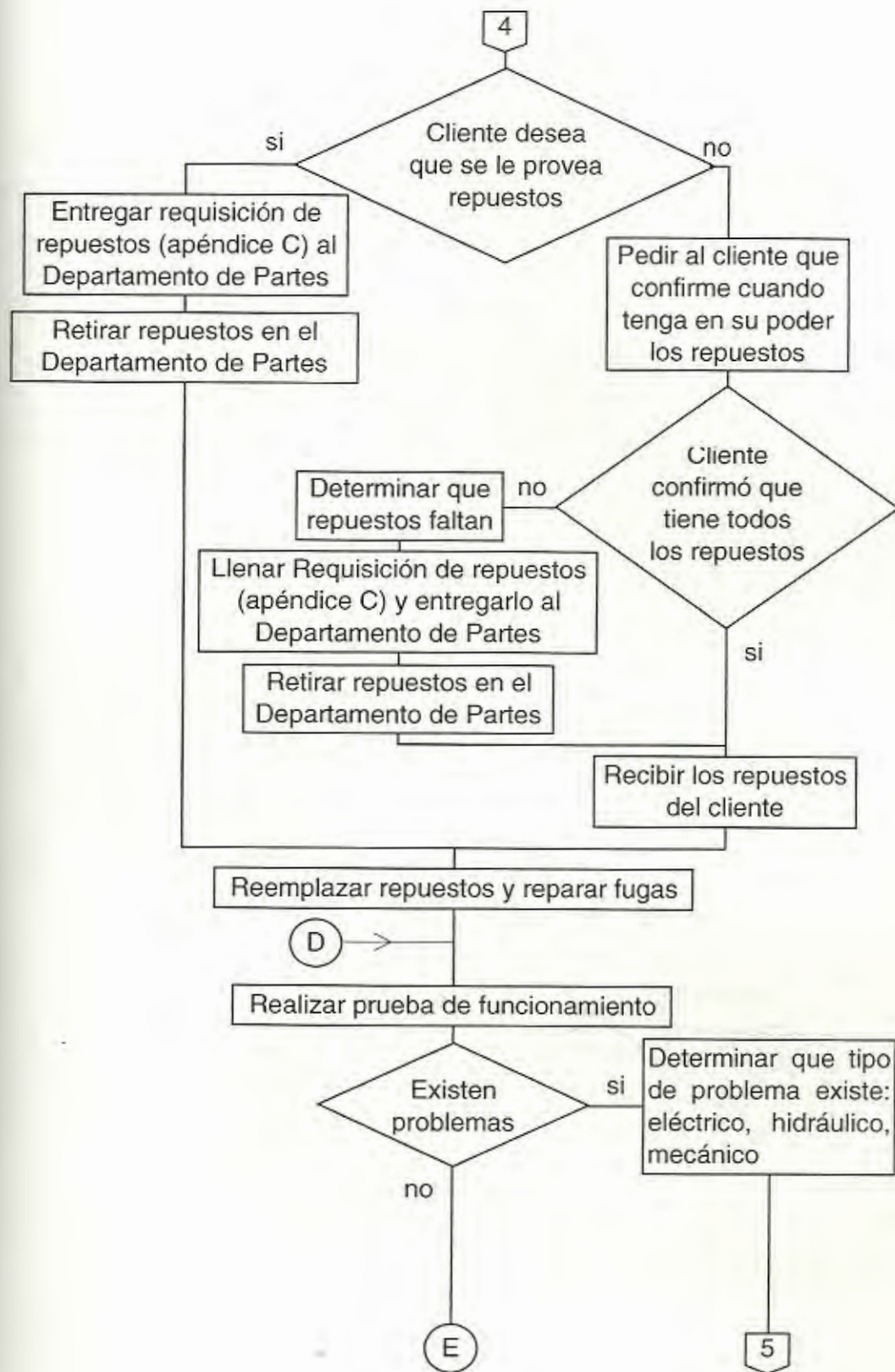
ANEXO 2
PROCESO DE RECEPCION - ENTREGA DE MAQUINARIA USADA

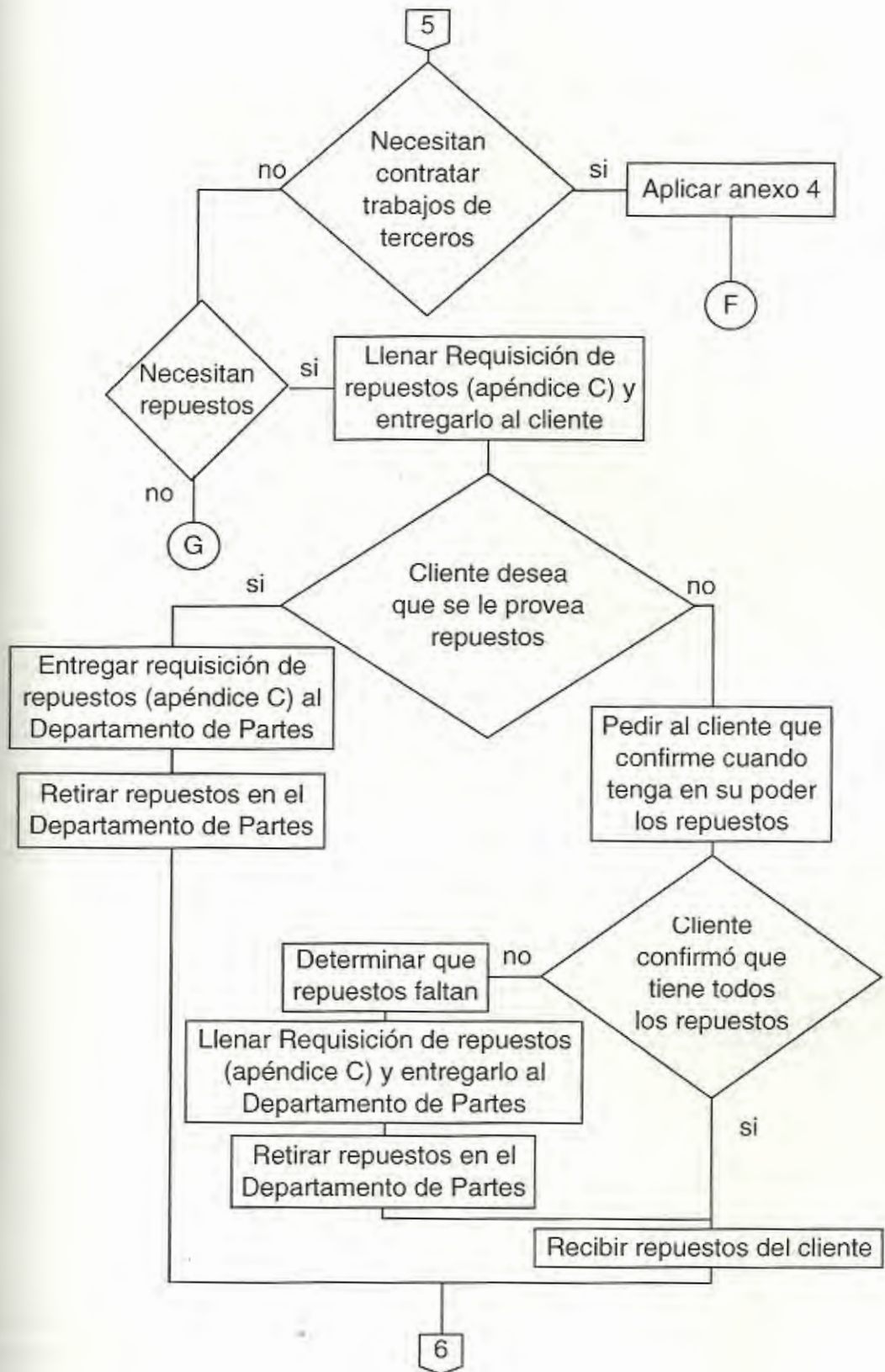


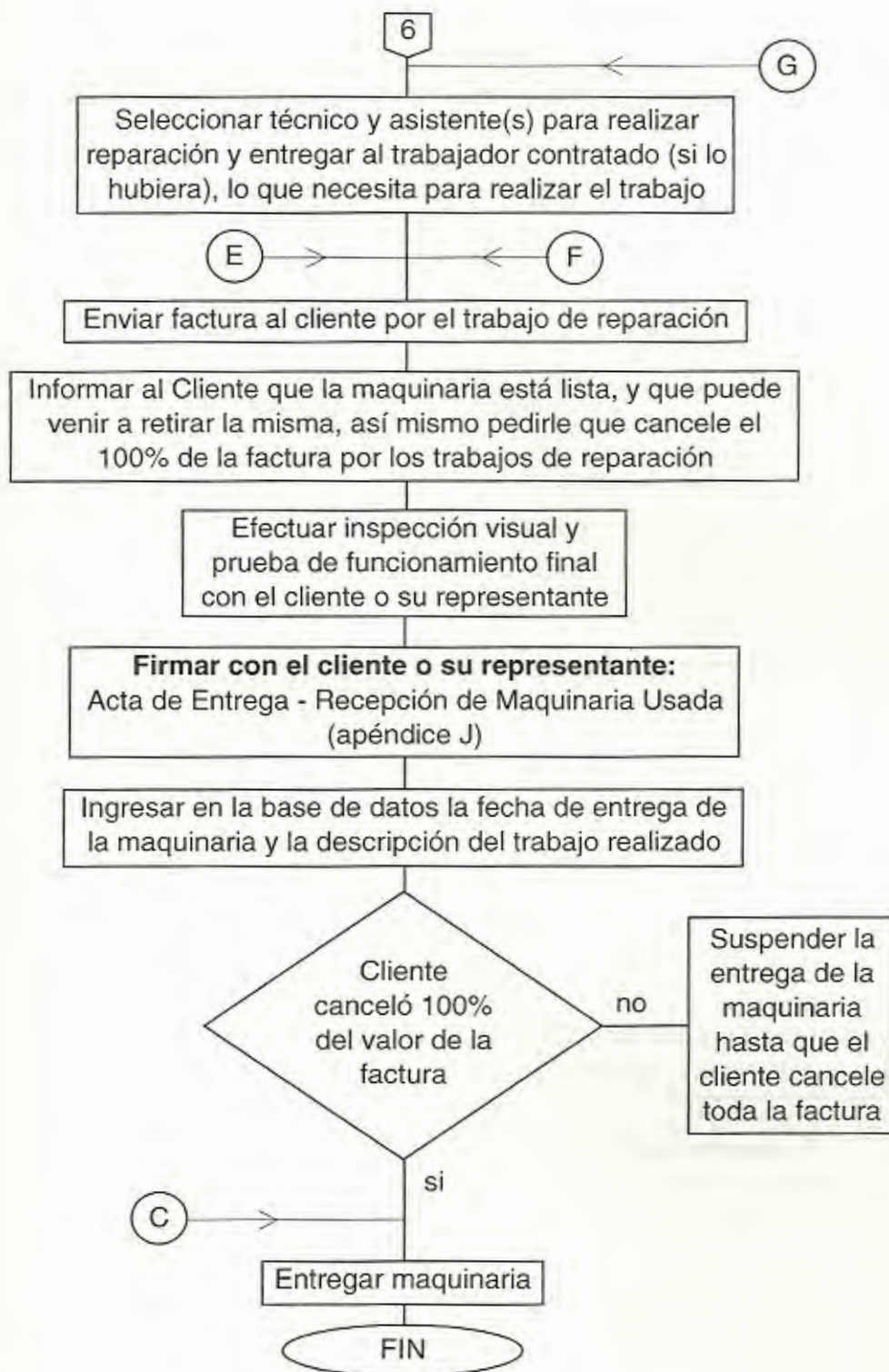






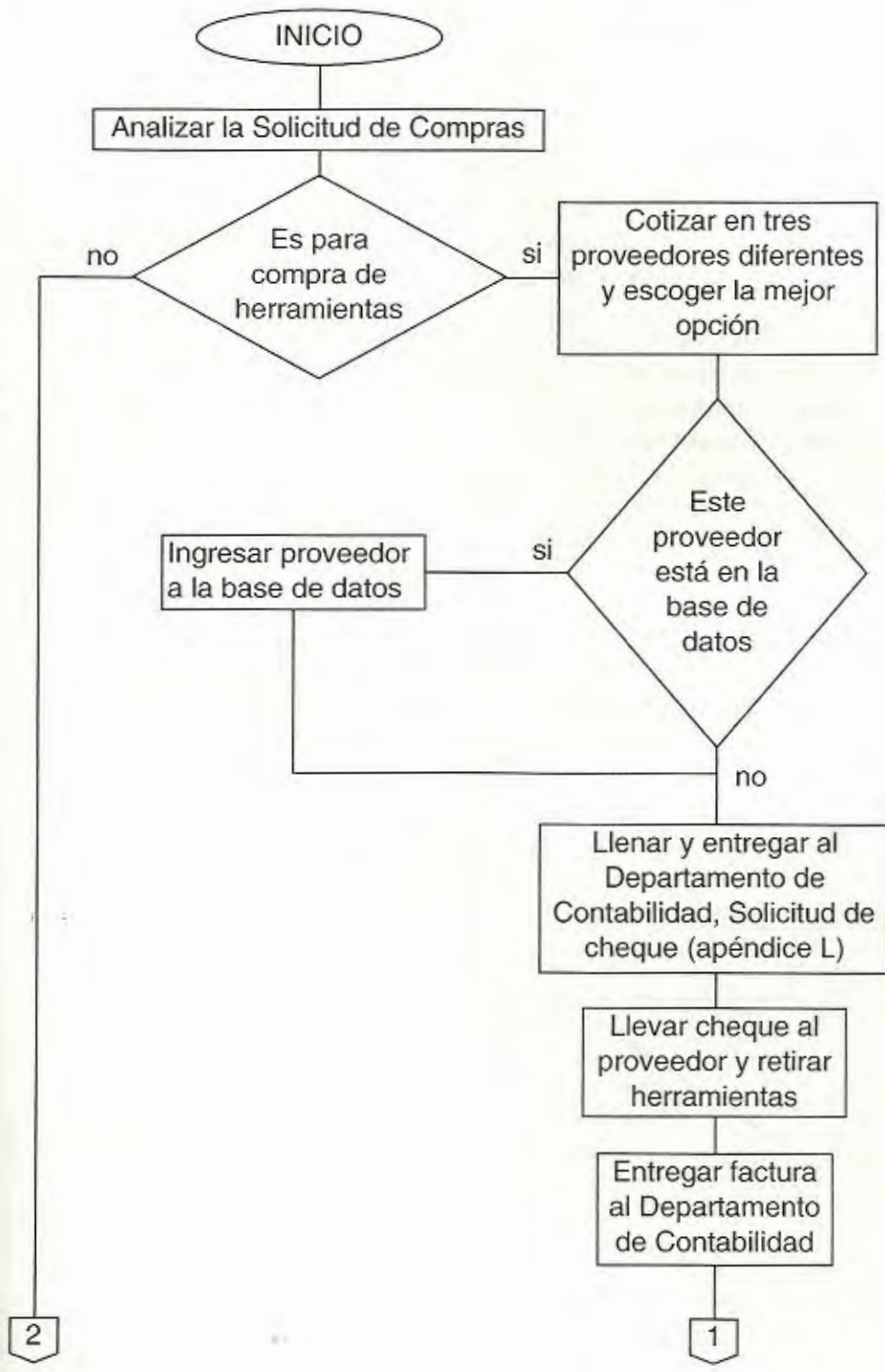


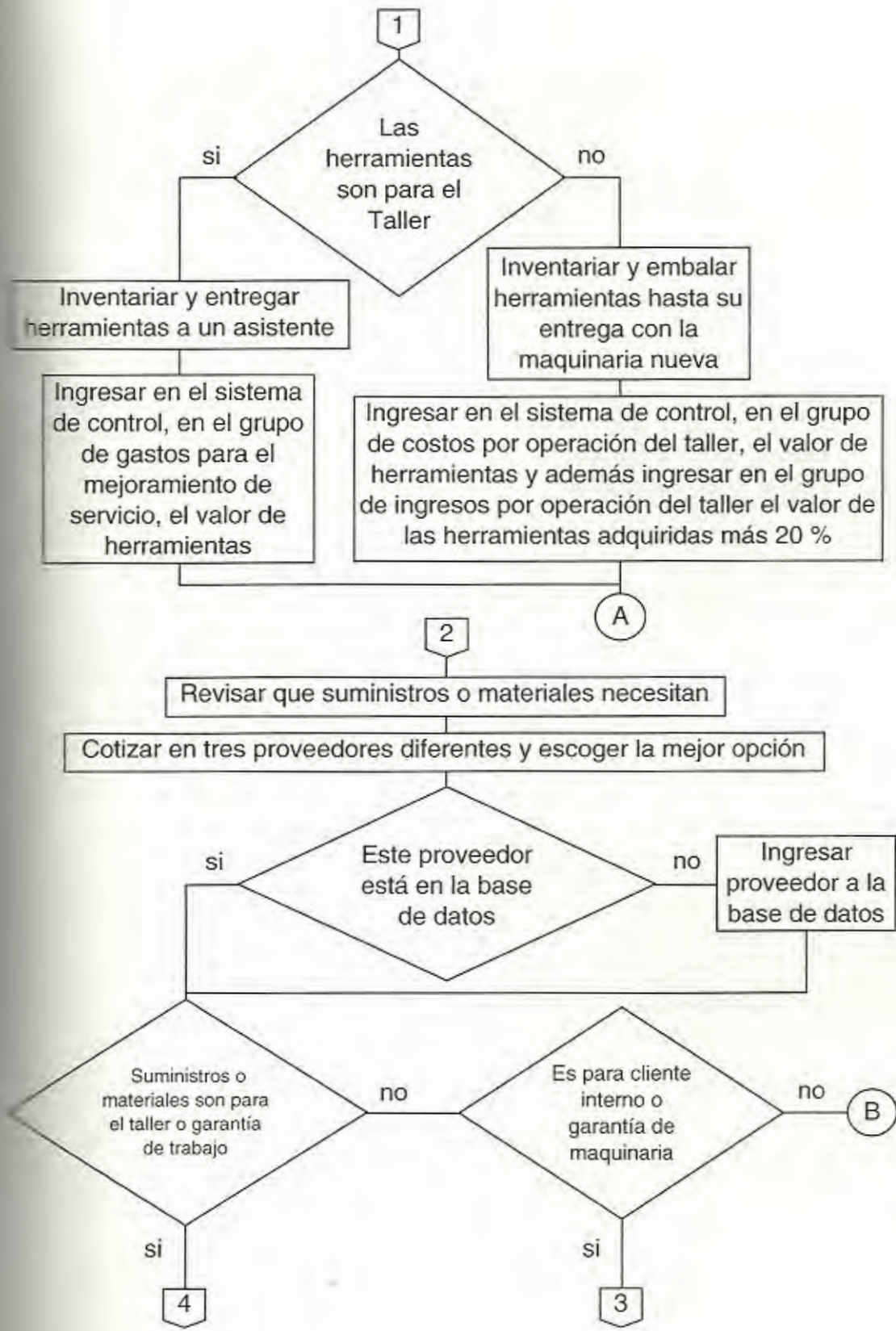


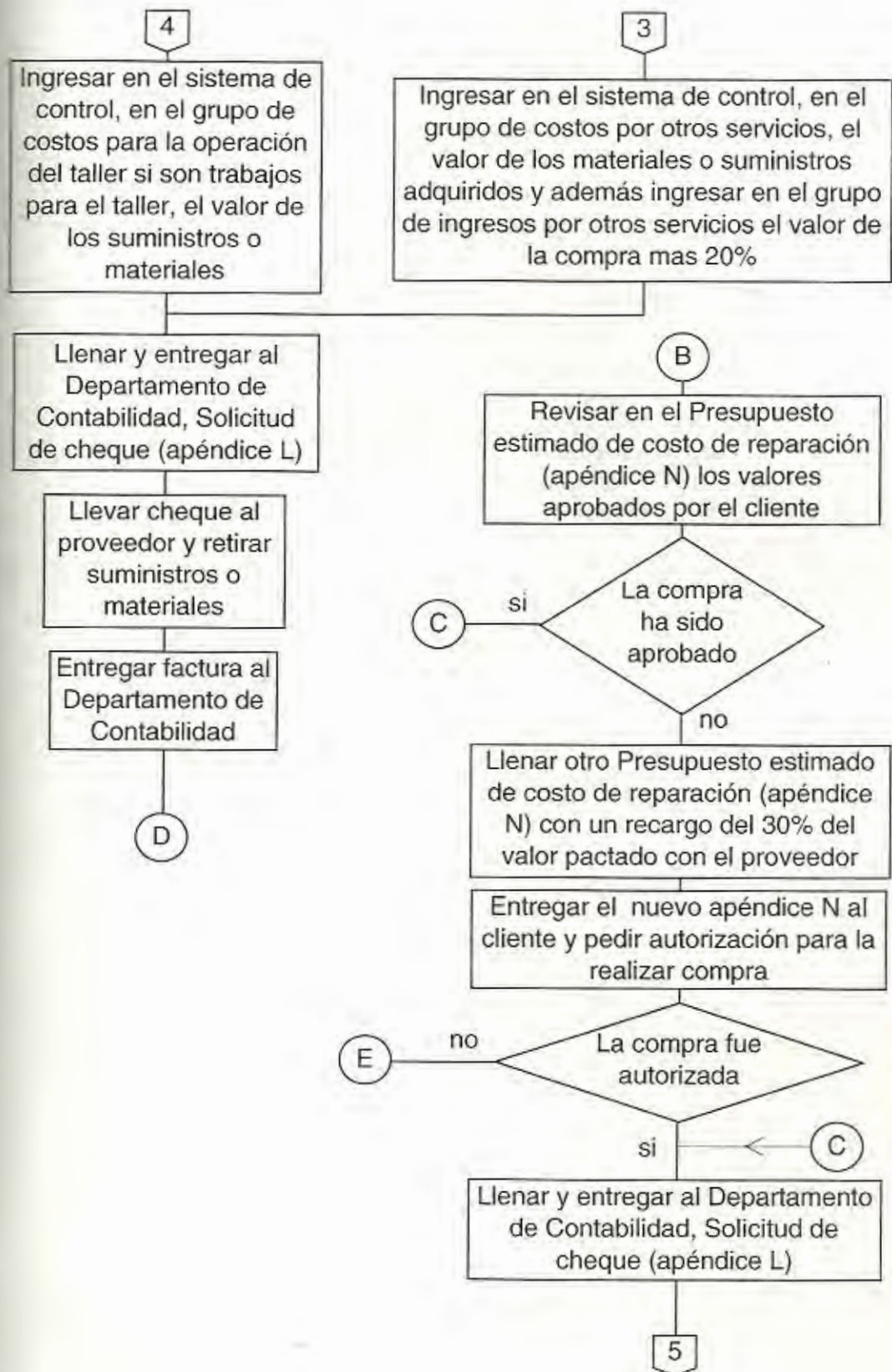


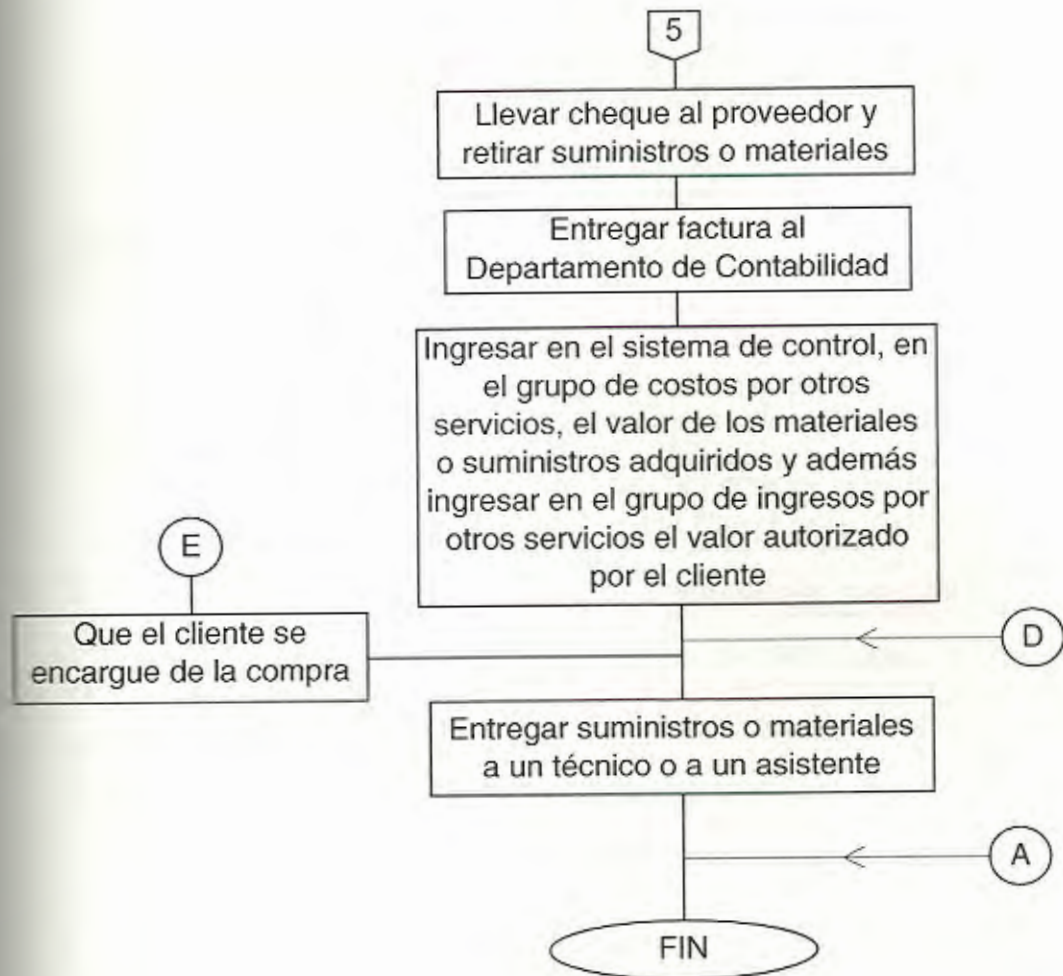
FUENTE:
Autor del estudio.

ANEXO 3
PROCESO DE COMPRAS
(HERRAMIENTAS, MATERIALES O SUMINISTROS)





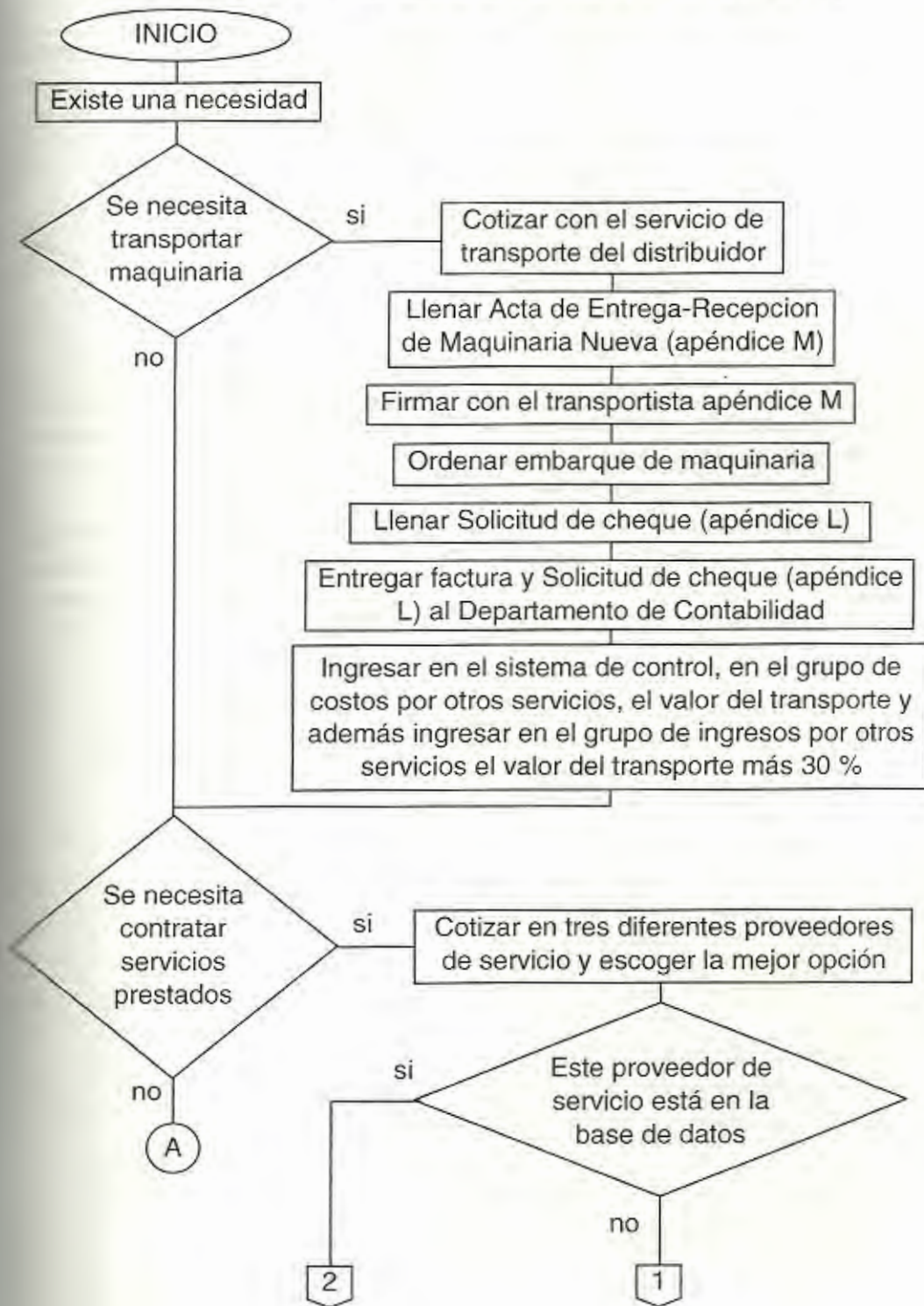


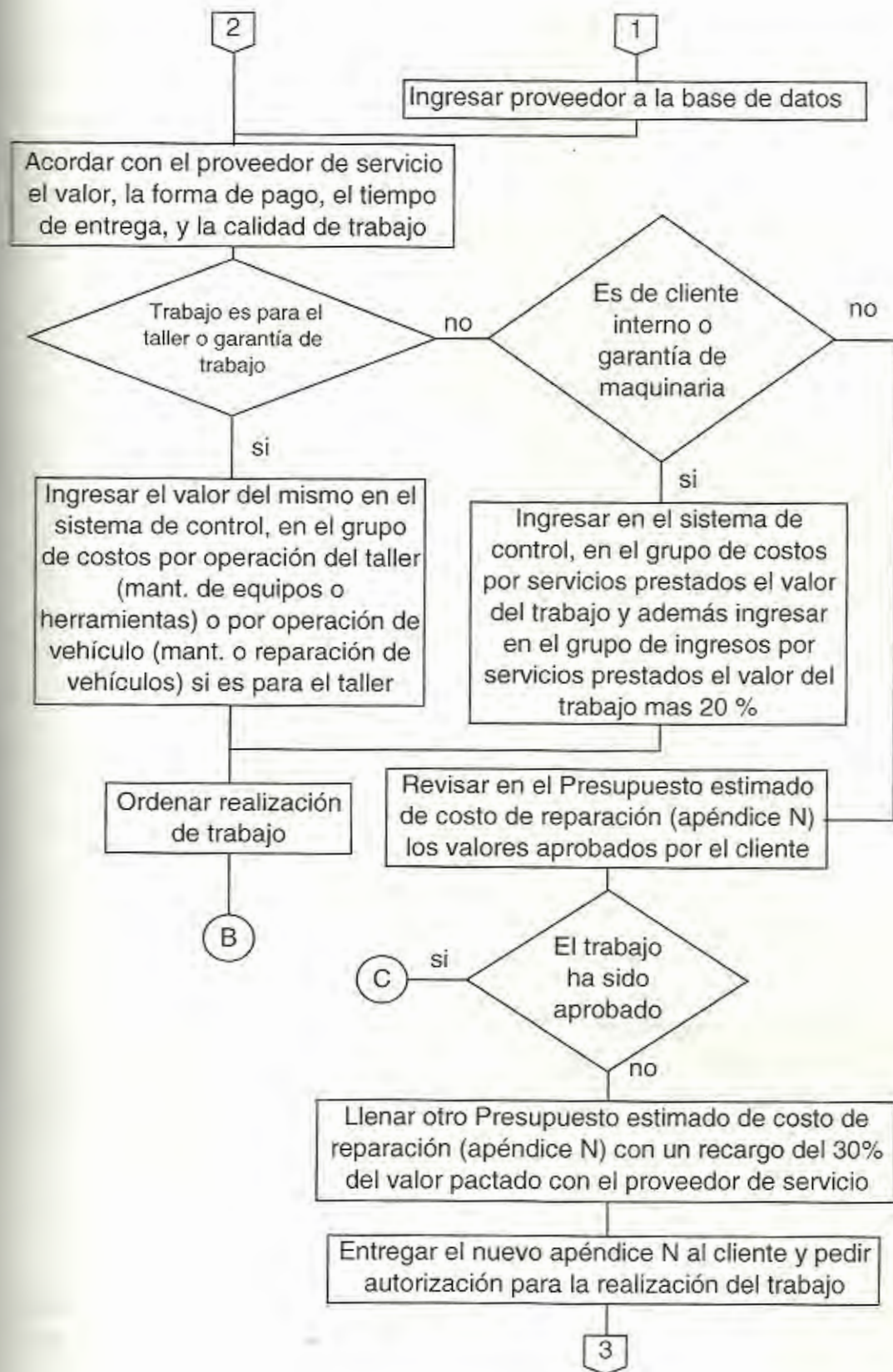


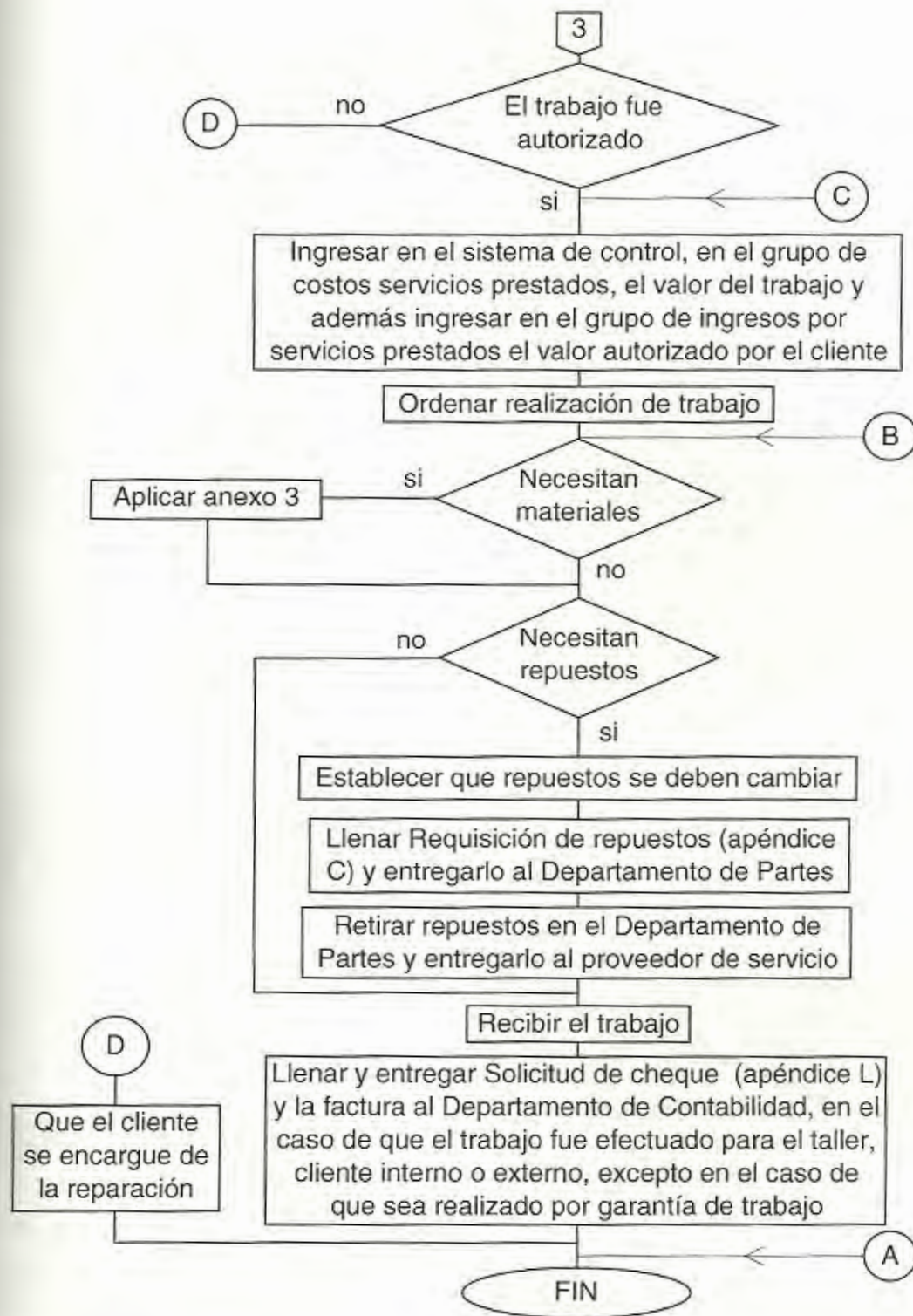
FUENTE:
Autor del estudio.



ANEXO 4
PROCESO PARA CONTRATAR TRABAJOS DE TERCEROS
(ALQUILER DE TRANSPORTE O SERVICIOS PRESTADOS)

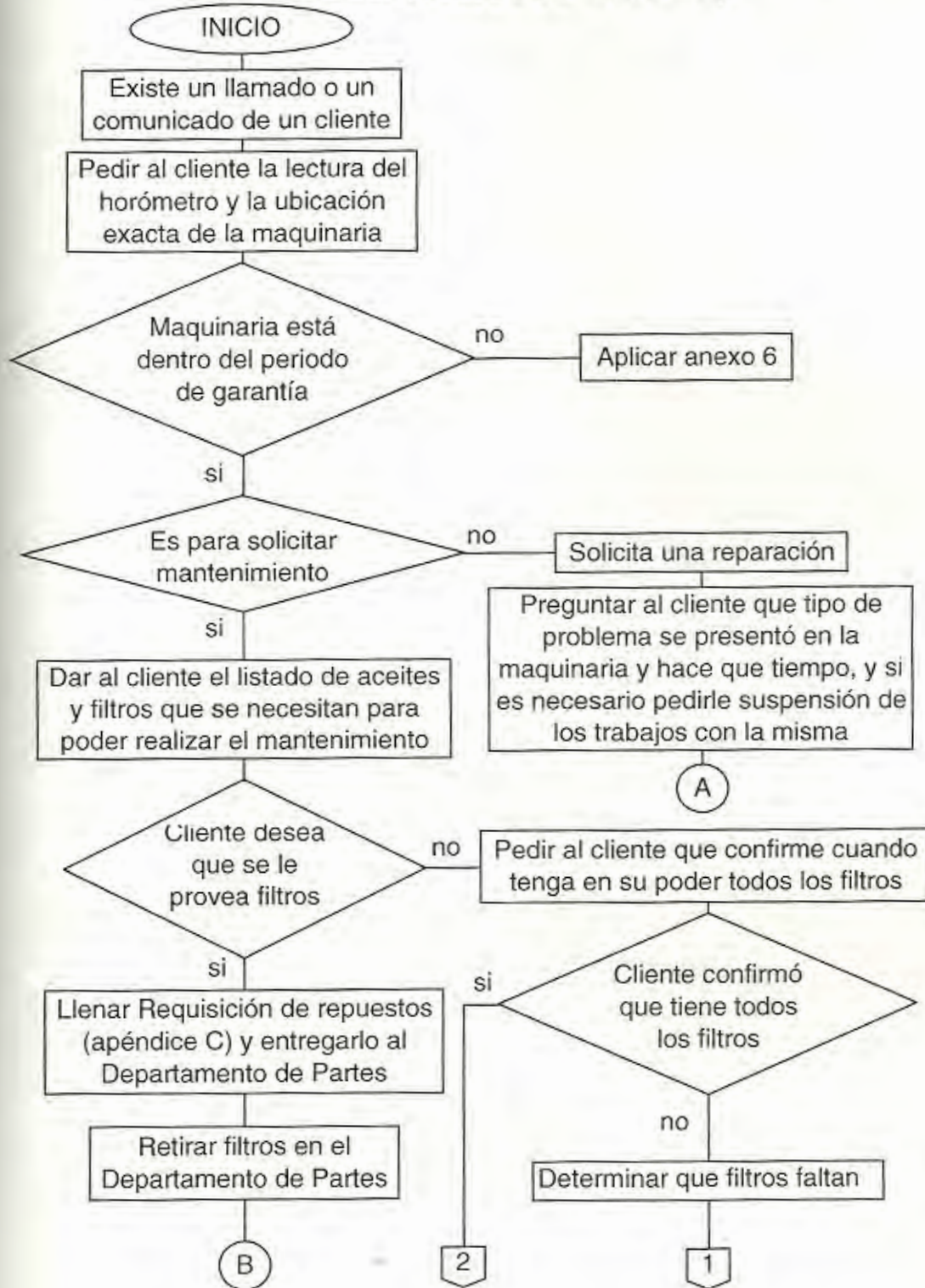


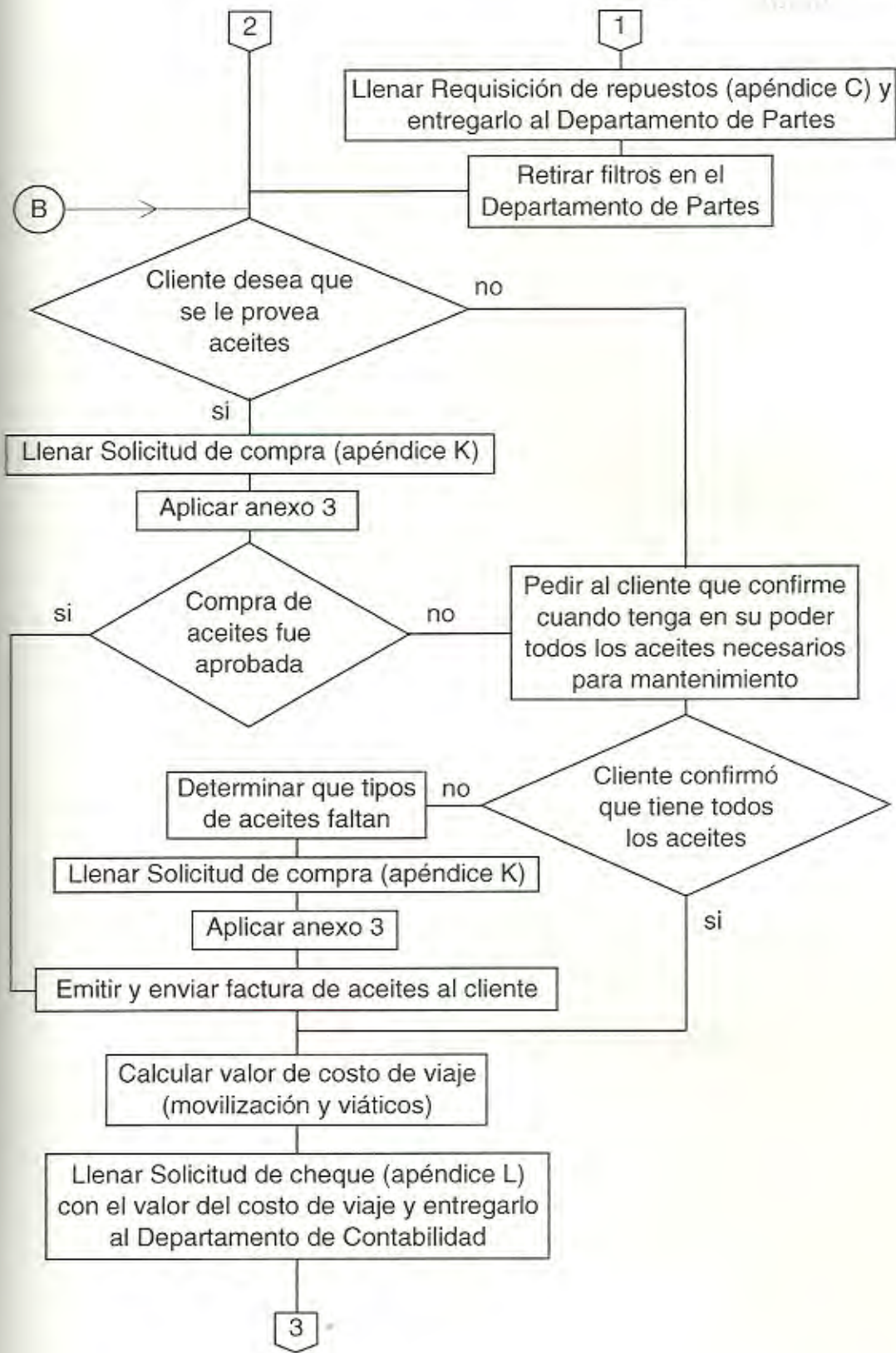


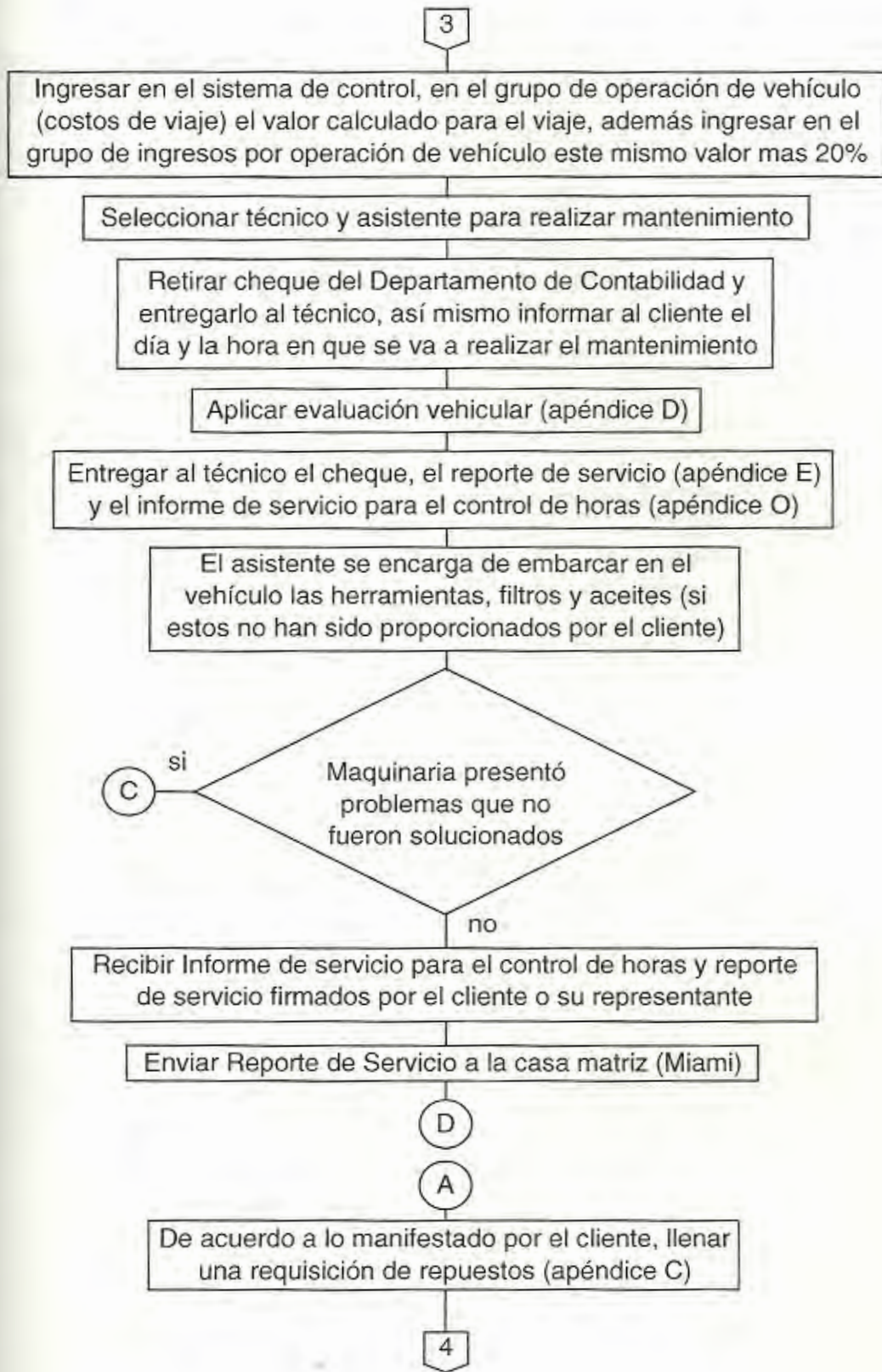


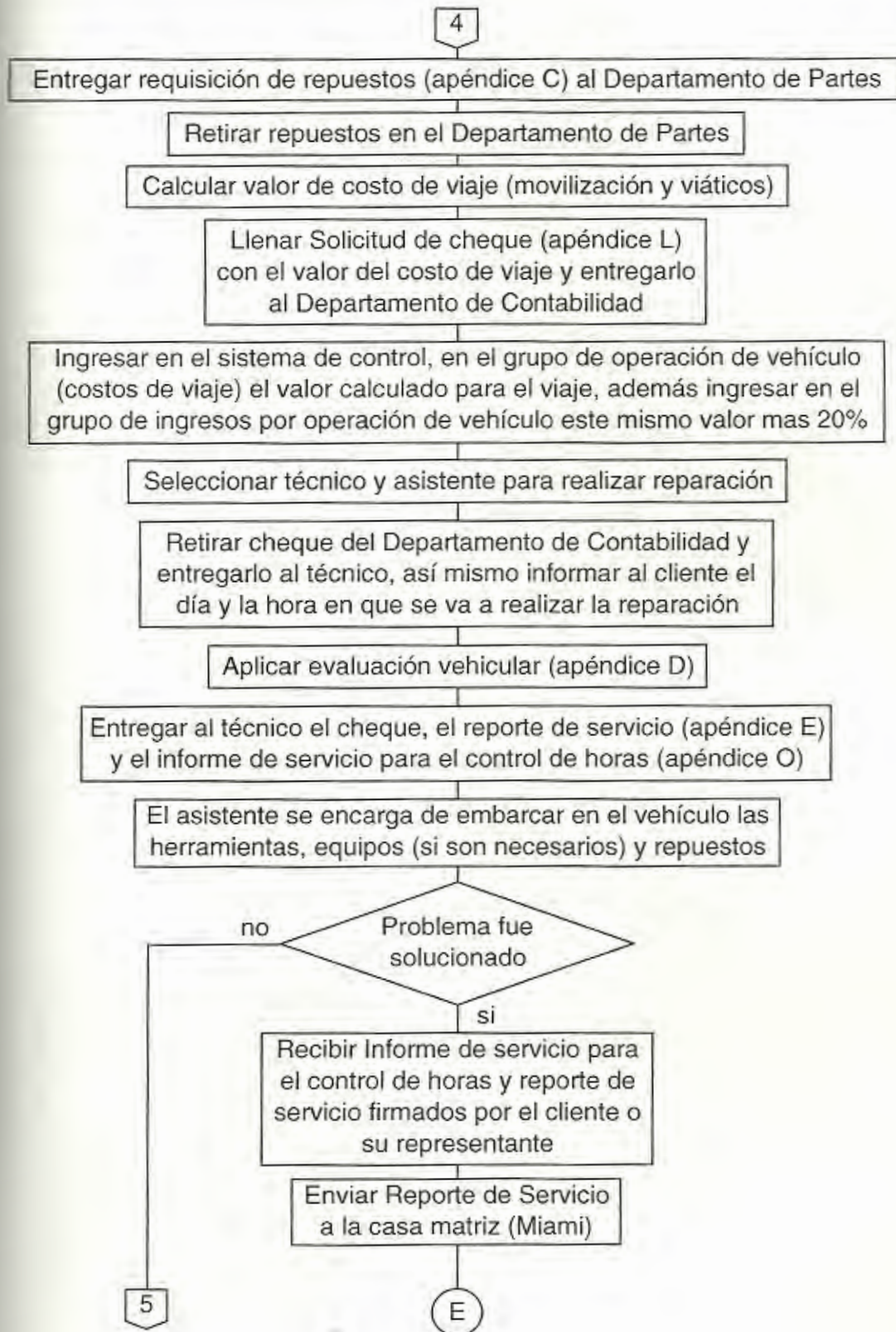
FUENTE:
Autor del estudio.

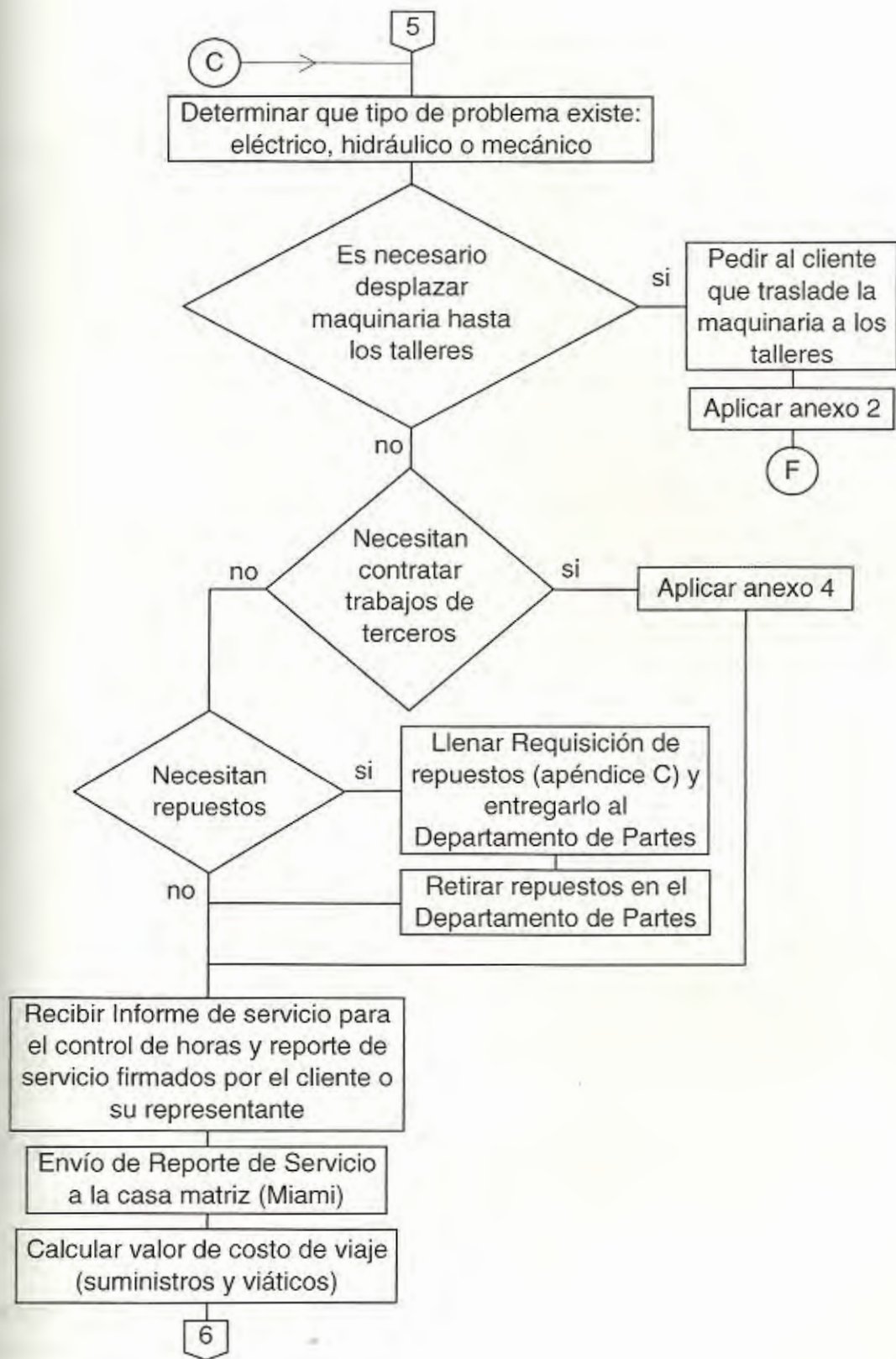
ANEXO 5
PROCESO PARA EL MANTENIMIENTO O REPARACION
(DENTRO DEL PERIODO DE GARANTIA)

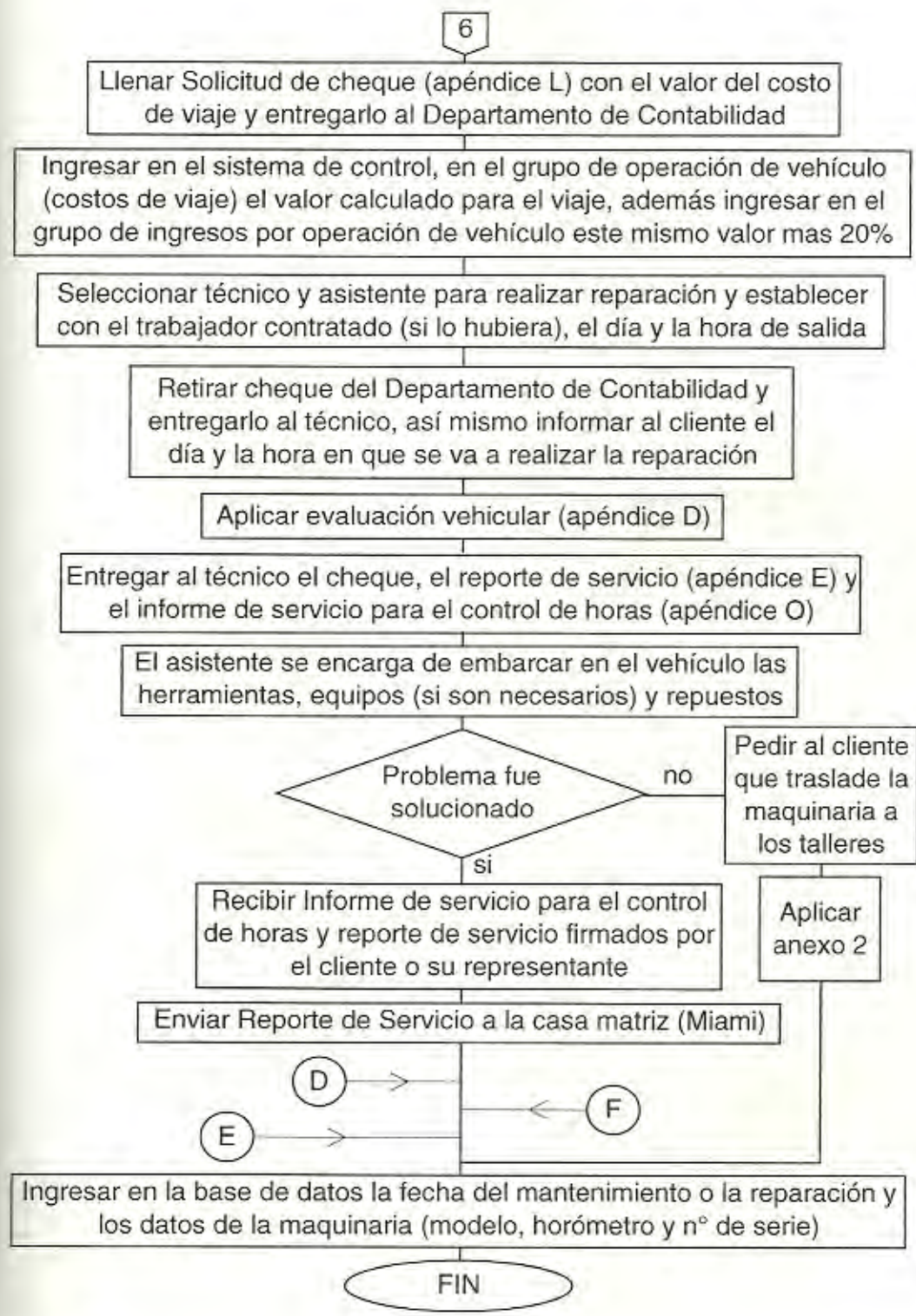






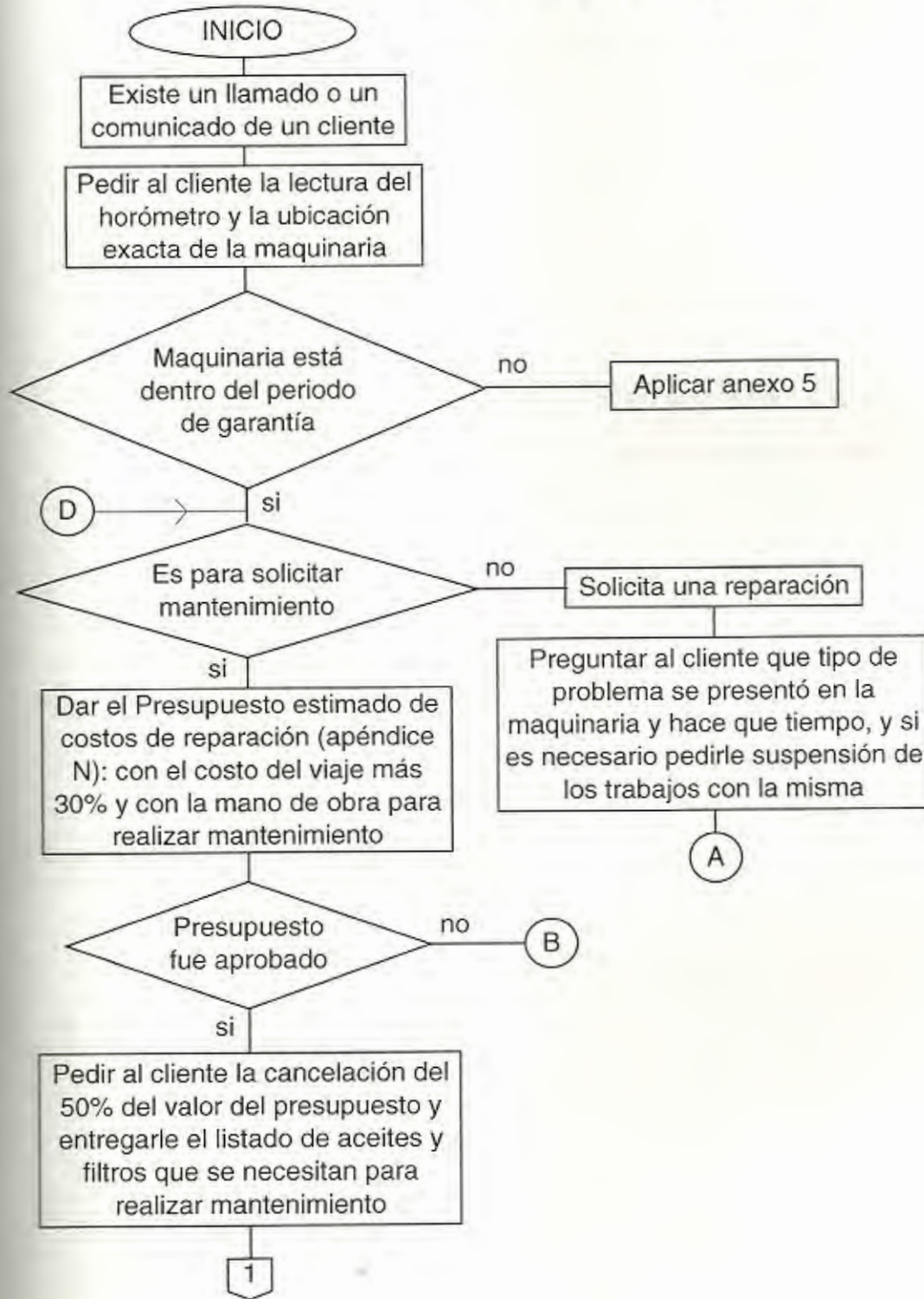


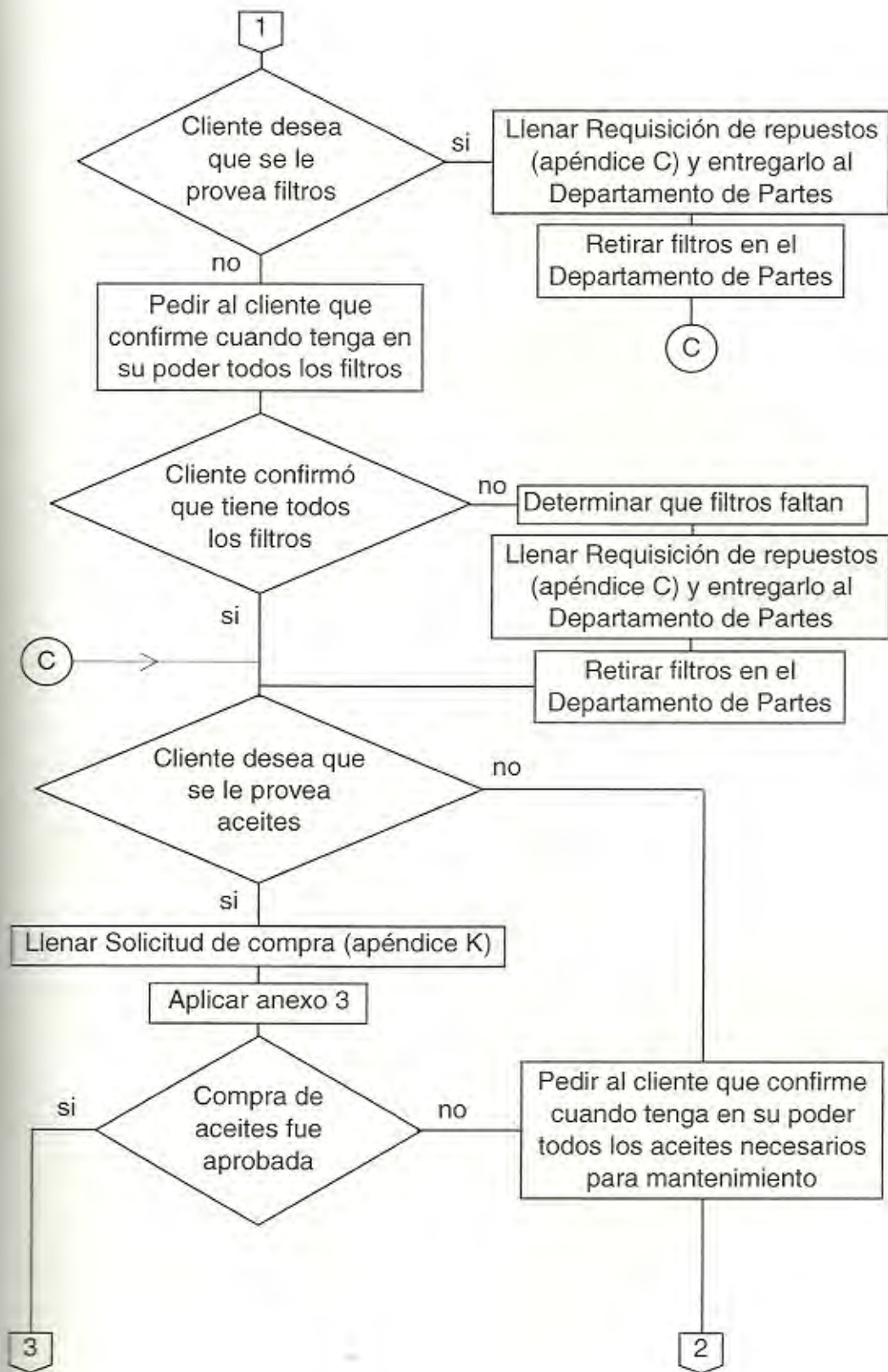


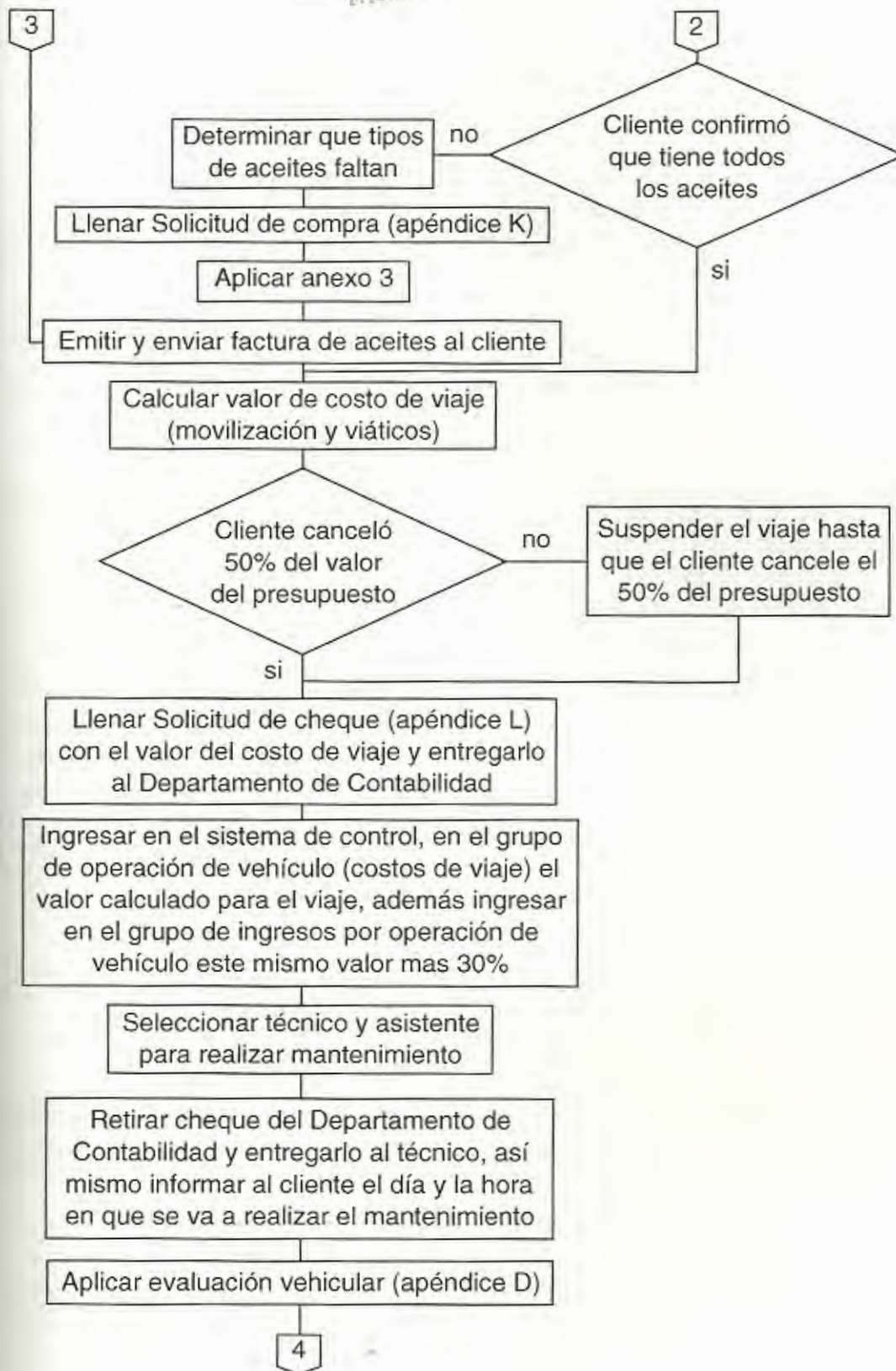


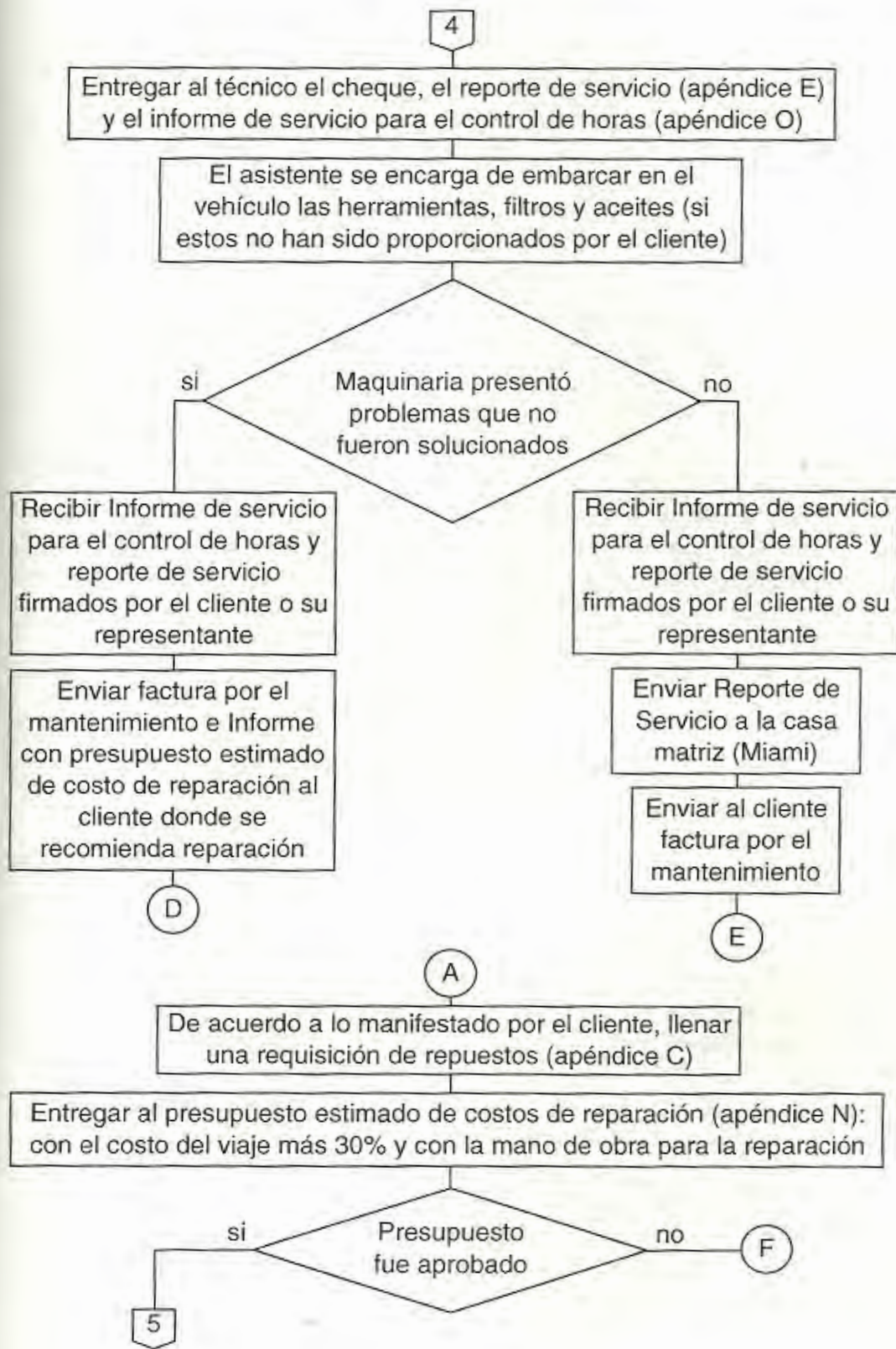
FUENTE:
 Autor del estudio.

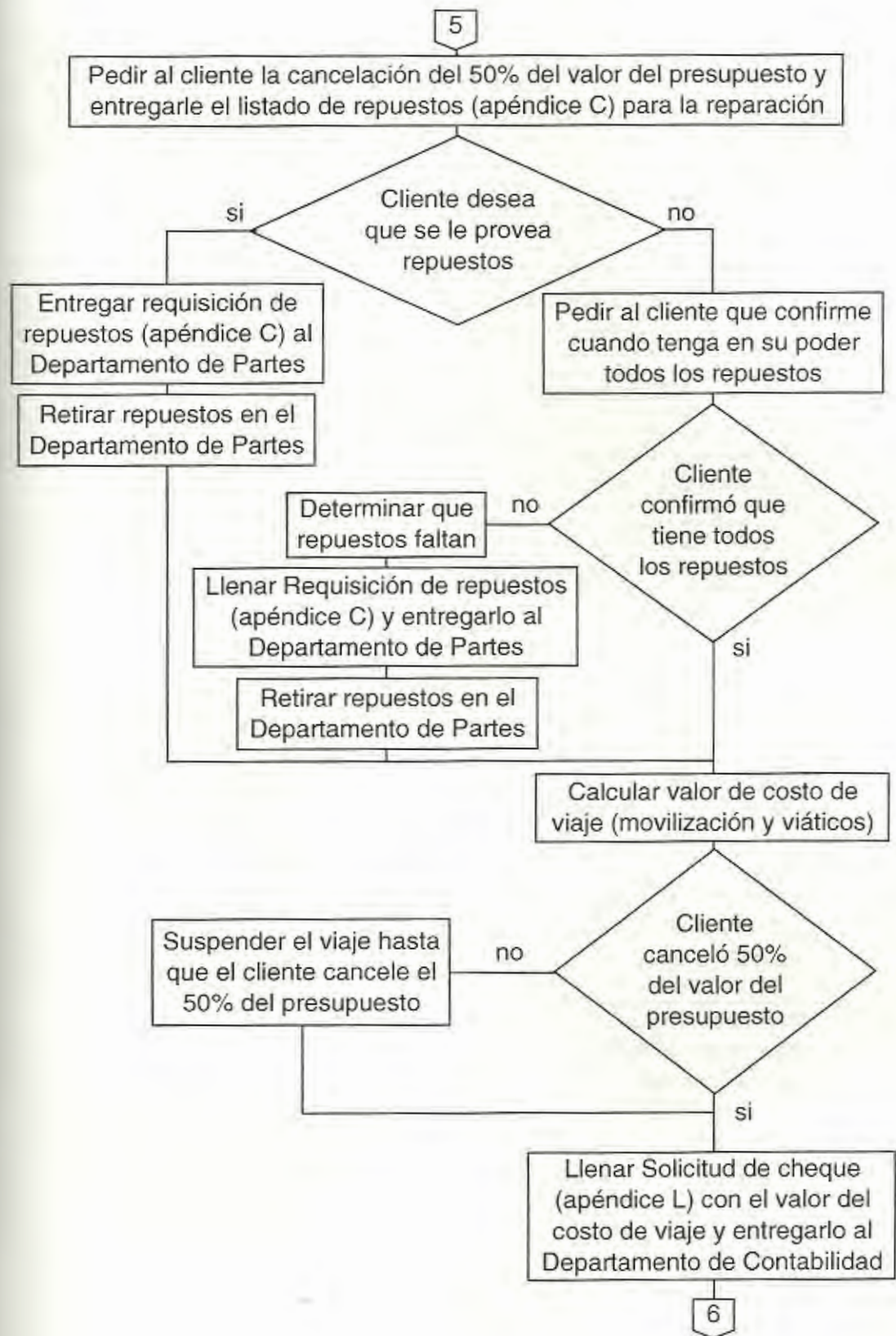
ANEXO 6
PROCESO PARA EL MANTENIMIENTO O REPARACION
(FUERA DEL PERIODO DE GARANTIA)

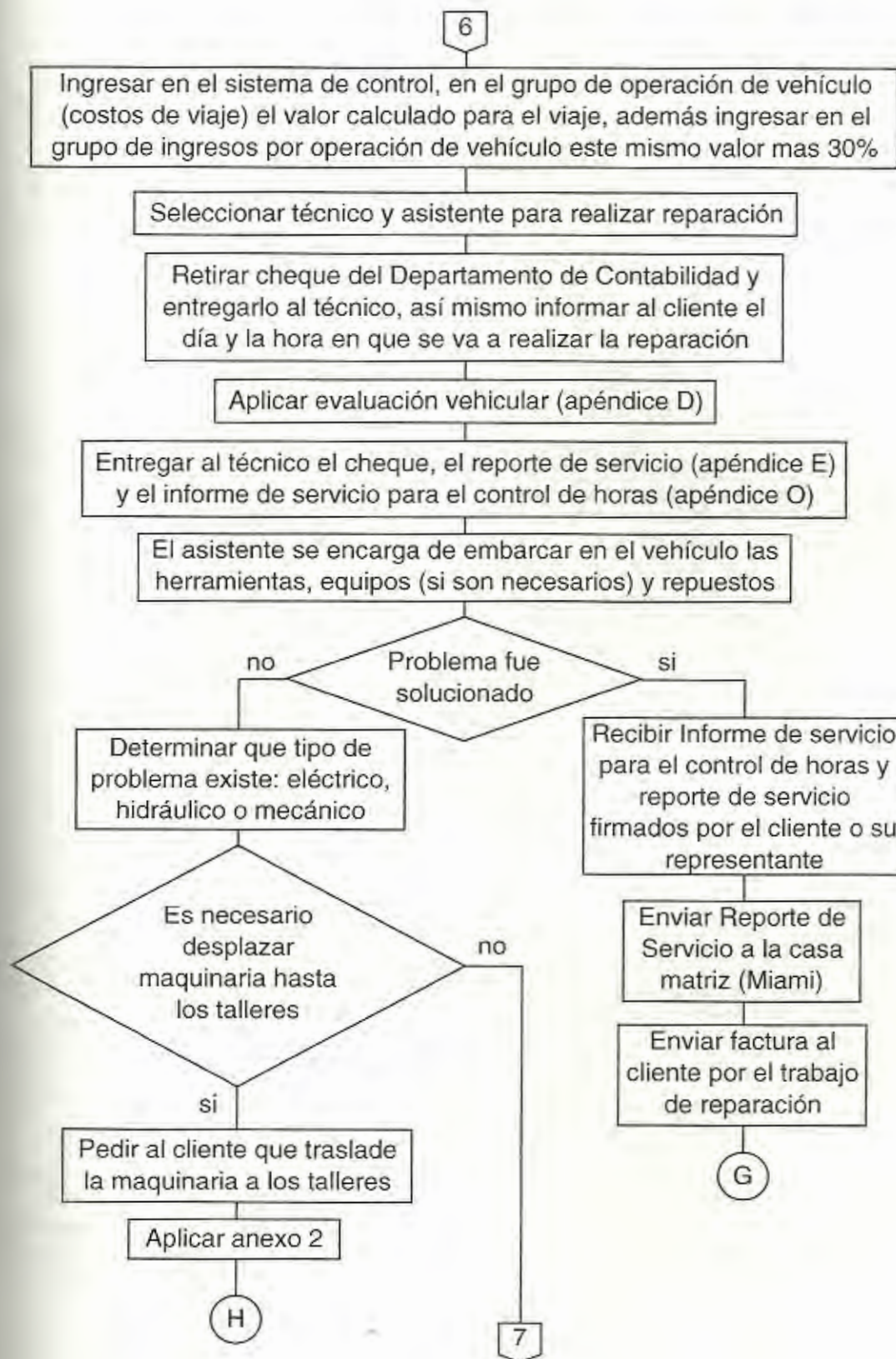


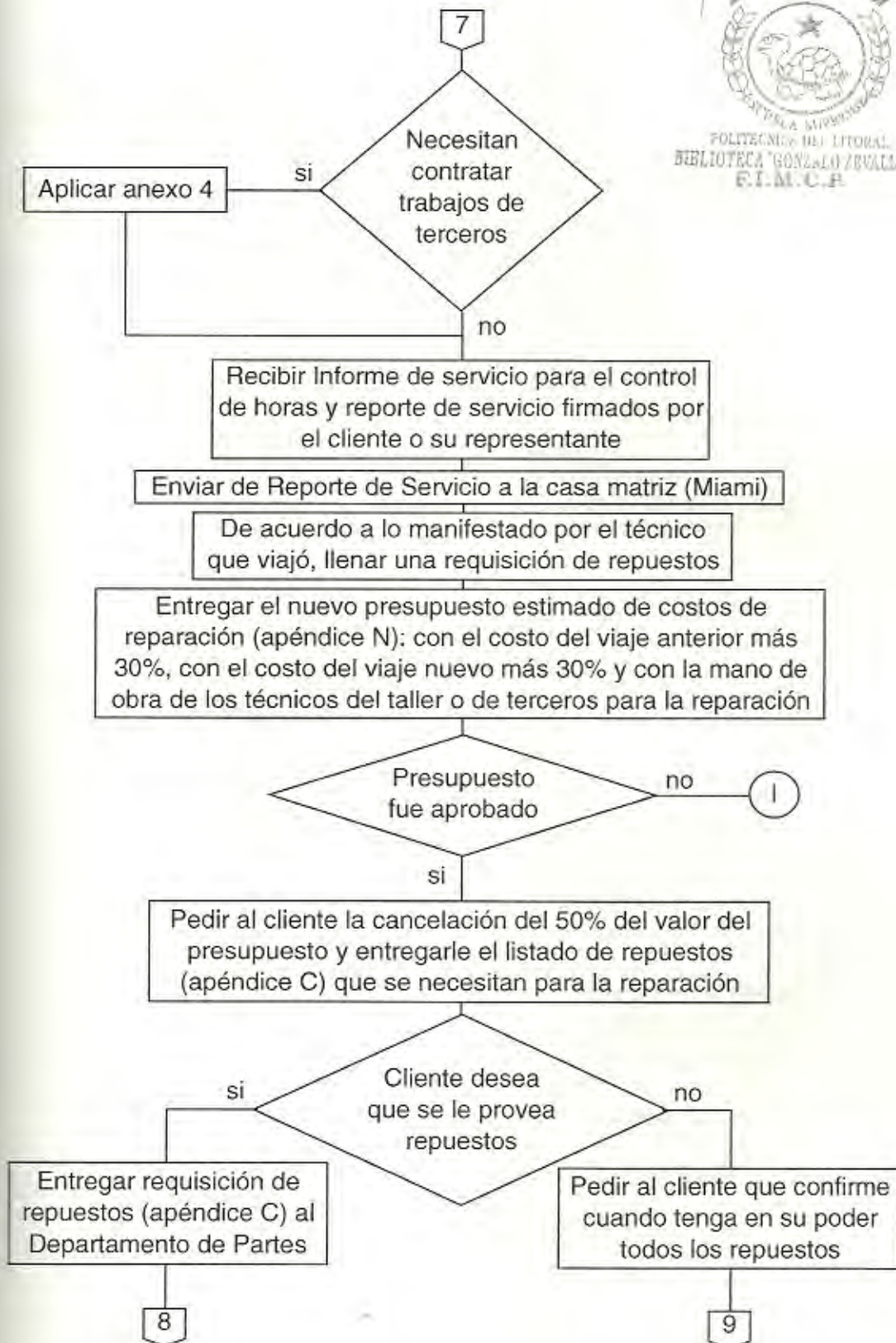


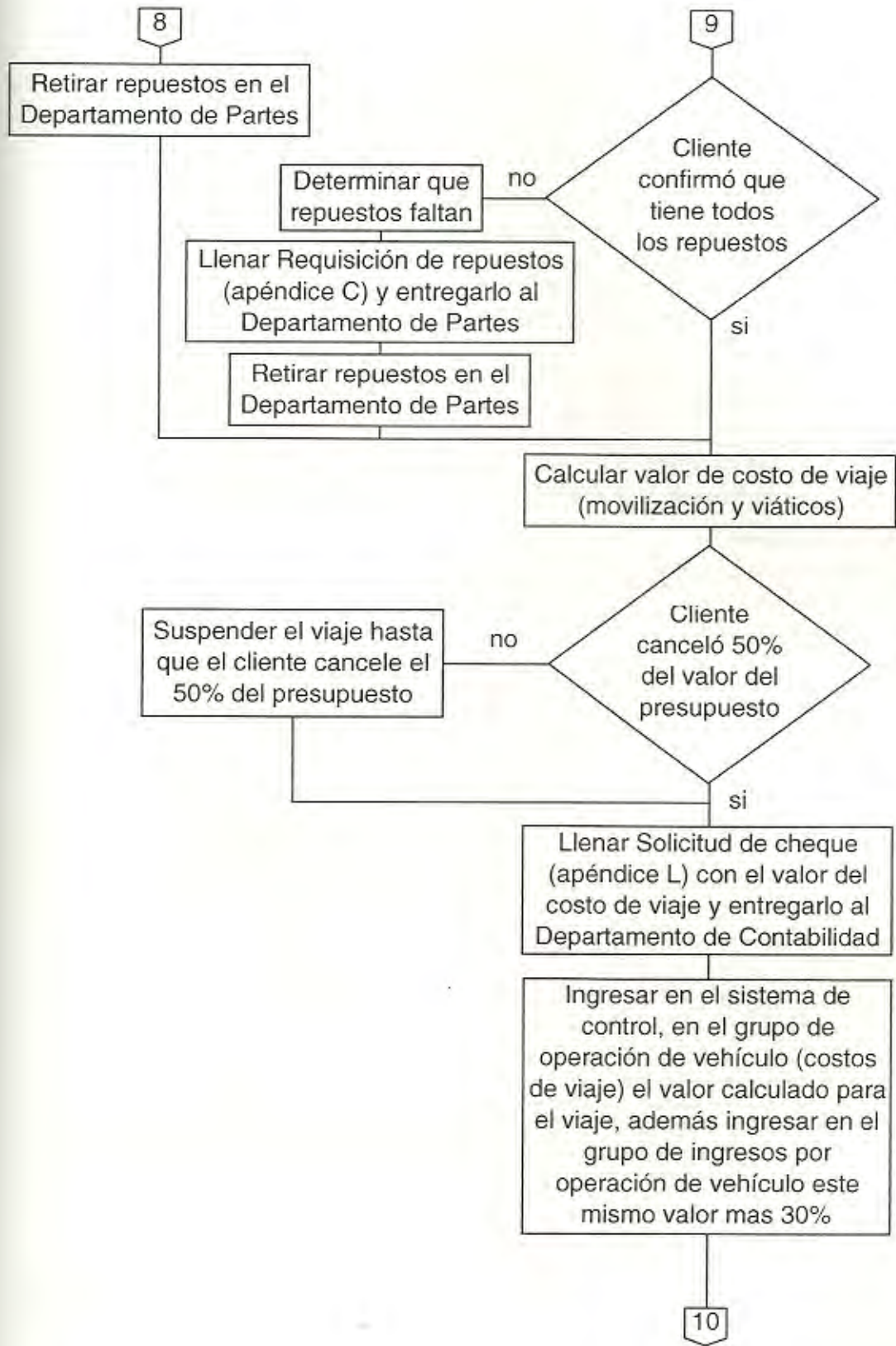


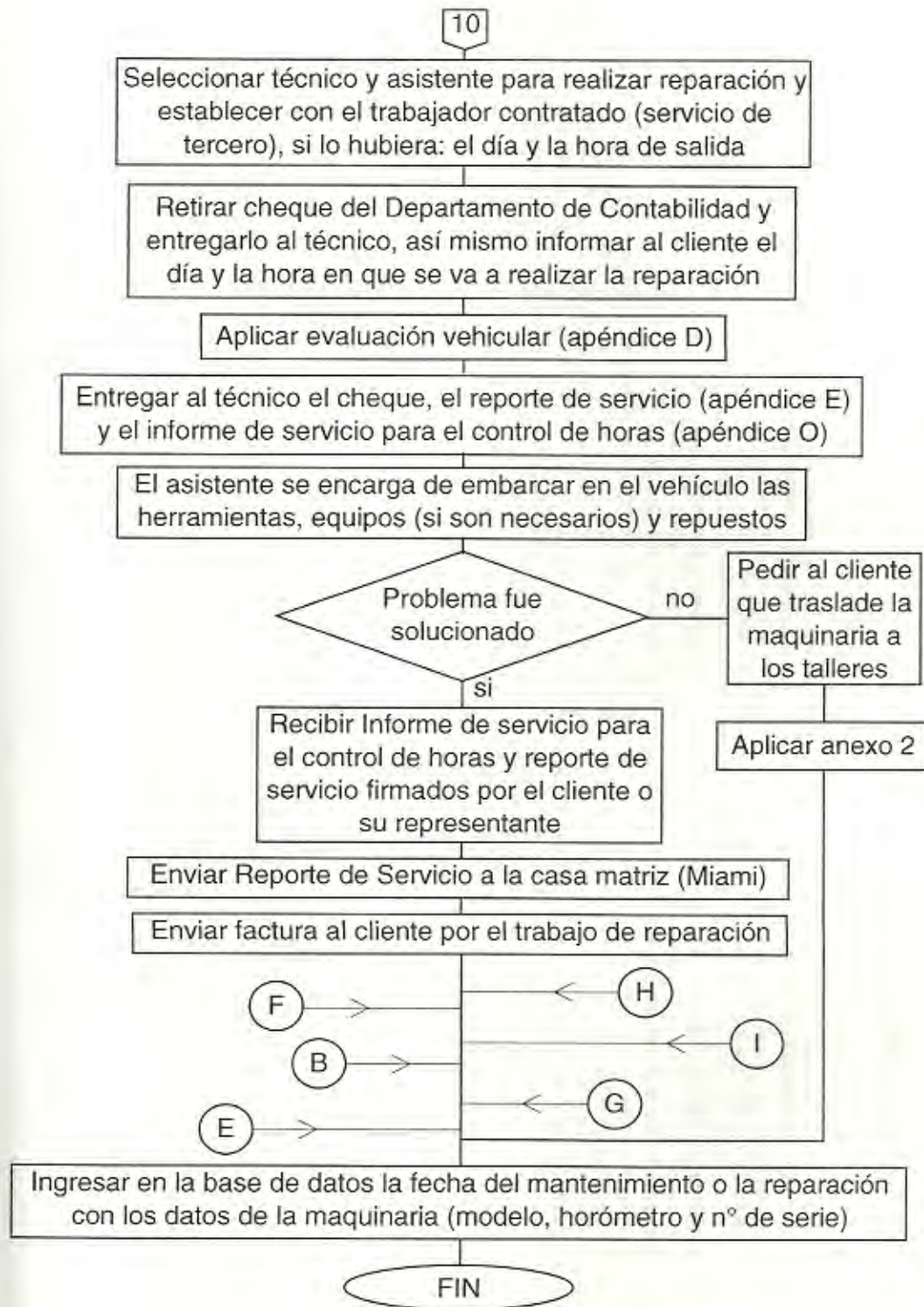












FUENTE:

Autor del estudio.

ANEXO 7

ESTANDARES RECOMENDADOS DE LOS INDICADORES DE GESTION PARA LOS INDICES CLAVES OPERATIVOS Y FINANCIEROS DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

INDICE OPERATIVO O FINANCIERO	RANGO
Ventas totales de los servicios técnicos como porcentaje de ventas del distribuidor	6 - 8%
Margen bruto de los servicios técnicos	50 -60%
Contribución del departamento de servicio técnico a la tasa de absorción del 110%	2 - 4%
Tasa de Reposición	75 - 90%
Múltiplo Salarial	4 o más
Ventas semestrales medias por técnico	10000 o más
Combinación de ventas de servicios	
Ventas de mano de obra a clientes como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	65 - 75%
Ventas internas de mano obra como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	15 - 25%
Ventas de servicios de garantía como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	10% o menos
Costos totales de operaciones de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas	
Costos totales de los servicios técnicos como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	45 - 65%
Salarios totales de los técnicos como porcentaje de las ventas totales de mano de obra	20 - 30%
Salarios totales de los gerentes de servicios como porcentaje de las ventas totales del departamento técnico	6% o menos

FUENTE:

KOMATSU LATIN AMERICA CORPORATION



ANEXO 8
COSTOS DE LOS BIENES O SERVICIOS EMPLEADOS PARA LA
IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

PRIMER AÑO DE APLICACIÓN
(TODAS LAS CANTIDADES ESTAN EN DOLARES)

C.I.: Costos Indirectos
 C.D.: Costos Directos

OBJETIVO 1:
 Establecer un plan de mercadeo.

Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Elaborar a que clientes se enviará el programa	20		30	
Determinar el tipo de programa que se realizará en el semestre	40		60	
Recopilar el programa y carta personalizada para cada cliente	20	30	30	50
Enviar via correo el programa		40		60
SUBTOTALS	80	70	120	110
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	150		230	

Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigidos a los pequeños negocios locales				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Colocar en los principales informativos de las ciudades	50	10	60	20
Establecer convenio para el arte de la publicidad	40		60	
Seleccionar en cuáles informativos se hará la publicidad	20		40	
Autorizar y cancelar publicidad		3480		4020
SUBTOTALS	110	3490	160	4040
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	3600		4200	

Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Determinar que tipo de información se hará publicidad	20			
Colocar en las guías telefónicas de Quito, Guayaquil, Cuenca, Maná, Ambo y Lago Agrio	10	10		
Establecer convenio para el arte de la publicidad	20			
Autorizar y cancelar publicidad		200		
SUBTOTALS	50	210	0	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	260		0	

Muebles publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Seleccionar sitio donde será montado el mural		320		300
Colocar materiales para murales	40	10	60	20
Comprar materiales	20	4400		3100
Construcción de mural en los letreros del distribuidor	420	2900	280	1700
Montaje de mural *		1450		1200
Pintar mural		440		540
Dar mantenimiento a todos los murales				1800
SUBTOTALS	480	9520	340	8660
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	10000		9000	

* En el 1er. Semestre se construyen dos murales, en el 2do. Semestre se construyen un mural y se dan mantenimiento a 2



Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Llamar a todas las empresas pequeñas	20	30	40	60
Llamar a todas las empresas grandes	10	20	20	30
Llamar a todos los gobiernos seccionales (Alcaldías y Prefectura)	30	50	40	60
SUBTOTALES	60	100	100	150
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	160		250	

Visita personal en los periodos de bajo volumen de trabajo, dirigido a los mejores y posibles clientes				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Hacer citas con los mejores y posibles clientes (particulares o no)	40	25	50	20
Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia del Guayas	30		30	
Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia de Pichincha	40		30	
Establecer cronograma de visitas en otras provincias	30		30	
Efectuar visitas dentro de la provincia del Guayas	80	160	120	180
Efectuar visitas dentro de la provincia de Pichincha	130	310	160	330
Efectuar visitas en otras provincias	130	360	160	380
SUBTOTALES	480	855	580	910
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	1335		1490	

Evento anual de celebración por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones y para tener la oportunidad de decirles "gracias por su apoyo"				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Enviar invitación para el evento a los clientes	20	40		
Preparar evento	100	180		
Confirmar visita de clientes	20			
Evento		3600		
Enviar carta de agradecimiento a los clientes que asistieron		40		
SUBTOTALES	140	3860		
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	4000			

Regalar gorras y camisetas a operadores y técnicos de los clientes				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Costear confección de 100 gorras y 100 camisetas mensuales	30		30	
Establecer arte de la publicidad	50		50	
Seleccionar la mejor cotización				
Autorizar cotización		2200		2200
Recapción mensual de gorras y camisetas	10		10	
Determinar a los operadores de que clientes se les entregará las gorras y camisetas	30		30	
Entregar gorras y camisetas	20	160	20	160
SUBTOTALES	140	2360	140	2360
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	2500		2500	

OBJETIVO 2:

Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores del departamento basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.

Investigación de salarios en distribuidores similares				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Investigación de salarios	30			
SUBTOTALES	30			
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		30		
Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente				
NO REPRESENTA COSTOS				
Aumentar el salario en 5% en el segundo semestre y 10% a partir del tercero				
NO REPRESENTA COSTOS				
Imponer incentivos por cumplimiento de objetivos				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Entregar incentivo	6326		8224	
SUBTOTALES	6326		8224	
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		6326		8224

OBJETIVO 3:

Aumentar 20% en las ventas del primer semestre de aplicación del plan y 30% semestral a partir del segundo.

Creación de una base de datos con los clientes en estado inactivo				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Recopilar los datos de los clientes en estado inactivo	20			
Creación de la base de datos con los clientes inactivos	20			
Actualización de base de datos	20			
SUBTOTALES	60			
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		60		
Creación de una base de datos con los clientes en estado activo con las ventas en los últimos 36 meses; por volumen y periodicidad, tipos de repuestos y servicios				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Recopilar los datos de los clientes en estado inactivo	20			
Creación de la base de datos con los clientes inactivos	20			
Actualización de base de datos	20			
Adquisición de un computador				800
SUBTOTALES	60			800
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		60		800



Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Determinar a cuáles clientes se llamará	20		35	
Llamar a los clientes		60		90
SUBTOTALES	20	60	35	90
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	80		125	
Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Reuniones conjuntas con el departamento de repuestos para determinar el tipo de promoción	20		44	
Desarrollo de promociones	30	50	40	70
SUBTOTALES	50	50	84	70
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	100		154	
Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Contratar impresión de panfletos	10		20	
Establecer arte de la publicidad	20		30	
Seleccionar la mejor cotización				
Autorizar la impresión de panfletos		340		460
Enviar vía correo o entregar personalmente panfleto de promoción	20	70	30	120
SUBTOTALES	50	410	80	580
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	460		660	
Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente				
NO REPRESENTA COSTOS				
Elaborar un programa de mantenimiento preventivo en sitio				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Reunión con todo el personal del departamento para acordar programa de mantenimiento	20		20	
SUBTOTALES	20		20	
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	20		20	
Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Determinar todos los parámetros de satisfacción del cliente	5		10	
Basado en los parámetros de satisfacción del cliente diseñar un cuestionario	5		10	
Imprimir cuestionario		90		130
Entregar cuestionario a clientes		30		40
Receptar respuestas del cliente	15		25	
Analizar respuestas y sacar conclusiones	35		45	
SUBTOTALES	60	120	90	170
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	180		260	

OBJETIVO 4:

Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de los clientes.

Formar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Informar a los clientes		80		205
SUB-TOTALES		80		205
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		80		205
Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Establecer cronogramas	40	80	60	80
SUB-TOTALES	40	80	60	80
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		120		140
Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos semanales de tres horas diarias (60 horas por curso)				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Dictado de curso	120	80	260	160
SUB-TOTALES	120	80	260	160
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		200		440
Entender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados				
NO REPRESENTA COSTOS				

OBJETIVO 5:

Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.

Reducir la cartera por cobrar				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Cobrar a todos los clientes impagos	5	10	5	10
Emisión cartas de cobro a los clientes		80		80
Recibir cheque al departamento de contabilidad, de cuentas por cobrar del departamento	5		5	
SUB-TOTALES	10	90	10	90
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		100		100
Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en período de garantía o interdepartamental				
NO REPRESENTA COSTOS				
Reducir la contratación de servicios de terceros				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Reducir el sueldo base para un técnico electromecánico y un pintor de maquinarias	5			
Publicar anuncio para contratar el personal		105		
Contratar al técnico electromecánico y al pintor de maquinarias	10			
SUB-TOTALES	15	105	0	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		120		0

Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Cotizar en laboratorio de bomba de inyección y rectificadoras de motores		5		5
Visitar a los que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		5		10
Seleccionar a los mejores proveedores	5		10	
Llenar base de datos de proveedores de servicios con los seleccionados	5		5	
SUBTOTALES	10	10	15	15
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		20		30

Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Cotizar reloj marcador		5		
Comprar reloj marcador		160		
Establecer bajo información histórica tiempos estimados para los trabajos	10		10	
Concientizar a los técnicos para lograr disminuir los tiempos estimados	5		10	
SUBTOTALES	15	165	20	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		180		20

Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Cotizar en los proveedores de los suministros, materiales o herramientas más utilizados		5		5
Visitar a los que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		5		10
Seleccionar a los mejores proveedores	5		10	
Llenar base de datos de proveedores con los seleccionados	5		5	
SUBTOTALES	10	10	15	15
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		20		30

Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y disminución de gastos				
NO REPRESENTA COSTOS				

OBJETIVO 6:

Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.

Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Preparar a todo el personal del departamento	30		40	
SUBTOTALES	30	0	40	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		30		40

Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimiento				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Realizar cronogramas semanales	160	20	200	40
SUBTOTALES	160	20	200	40
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		180		240



Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Establecer que herramientas o equipos faltan	20		10	
Colocar herramientas o equipos	10	10	5	5
Comprar herramientas o equipos		2360		780
SUBTOTALES	30	2370	15	785
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	2400		800	
Aumentar el número de trabajadores				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Establecer el sueldo base para un técnico y un asistente			5	
Publicar anuncio para contratar un técnico y un asistente				120
Contratar al técnico y al asistente			15	
SUBTOTALES	0	0	20	120
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	0		140	
Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos				
NO REPRESENTA COSTOS				

OBJETIVO 7:

Especialización de los técnicos del departamento en las dos nuevas marcas que van a introducir en el mercado.

Dar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas diarias (24 horas por mes) en 5 meses				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Dictado de cursos a los técnicos	220	80		
SUBTOTALES	220	80	0	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	300		0	
Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados				
NO REPRESENTA COSTOS				

OBJETIVO 8:

Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.

Realizar reuniones con todo el personal del departamento para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento				
	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.	20			
Reuniones para establecer los procesos y procedimientos del departamento		80		
SUBTOTALES	20	80	0	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	100		0	

Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico

	1er. Semestre		2do. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Imprimir todos los procesos y procedimientos		10		
Entregar los procesos y procedimientos a técnicos del departamento de servicio	5			
Entregar a los jefes de los departamentos de todo el distribuidor	5			
SUBTOTALES	10	10	0	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		20		0

ANEXO 8
COSTOS DE LOS BIENES O SERVICIOS EMPLEADOS PARA LA
IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

SEGUNDO AÑO DE APLICACIÓN
(TODAS LAS CANTIDADES ESTAN EN DOLARES)

C.I.: Costos Indirectos
 C.D.: Costos Directos

OBJETIVO 1:

Establecer un plan de mercadeo.

Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos

	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Establecer a qui clientes se enviara el programa	40		60	
Determinar el tipo de programa que se realizara en el semestre	70		80	
Imprimir el programa y carta personalizada para cada cliente	50	80	60	90
Enviar via correo el programa		90		140
SUBTOTALES	160	170	200	230
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	330		430	

Avisos publicitarios mensuales en los periodicos con promociones dirigidos a los pequeños y medianos clientes

	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Contratar en los principales informativos de las ciudades	70	30	80	40
Establecer consenso para el arte de la publicidad	70		70	
Seleccionar en cuales informativos se hará la publicidad	40		50	
Autorizar y cancelar publicidad		4590		5160
SUBTOTALES	180	4620	200	5200
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	4800		5400	

Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor

	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Determinar que tipo de información se hará publicidad	25			
Contratar en las guías telefónicas de Cuito, Guayaquil, Cuenca, Maná, Ambato y Lago Agrio	20	15		
Establecer consenso para el arte de la publicidad	25			
Autorizar y cancelar publicidad		295		
SUBTOTALES	70	250	0	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	320		0	

Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos

	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Seleccionar sitio donde será montado el mural		420		400
Contratar materiales para murales	80	50	90	60
Comprar materiales		5400		3450
Construcción de mural en los talleres del distribuidor	420	3100	500	2000
Revolaje de mural *		1800		1600
Reparar mural		730		800
Dar mantenimiento a todos los murales				2100
SUBTOTALES	500	11500	590	10410
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	12000		11000	

* En el 3er. Semestre se construyen dos murales y en el 4to. Semestre se construyen un mural y se dan mantenimiento a 5

Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo

	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Llamar a todas las empresas pequeñas	50	80	60	90
Llamar a todas las empresas grandes	30	60	50	90
Llamar a todos los gobiernos seccionales (Alcaldías y Prefectura)	60	70	80	90
SUBTOTALES	140	210	190	270
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	350		460	

Visita personal en los periodos de bajo volumen de trabajo, dirigido a los mejores y posibles clientes

	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Hacer citas con los mejores y posibles clientes (particulares o no)	50	15	60	20
Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia del Guayas	30		40	
Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia de Pichincha	50		50	
Establecer cronograma de visitas en otras provincias	40		40	
Efectuar visitas dentro de la provincia del Guayas	130	240	150	260
Efectuar visitas dentro de la provincia de Pichincha	160	360	180	390
Efectuar visitas en otras provincias	180	390	210	420
SUBTOTALES	640	1005	730	1090
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	1645		1820	

Evento anual de celebración por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones y para tener la oportunidad de decirles "gracias por su apoyo"

	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Enviar invitación para el evento a los clientes	40	60		
Preparar evento	140	220		
Confirmar visita de clientes	30			
Evento		5430		
Enviar carta de agradecimiento a los clientes que asistieron		80		
SUBTOTALES	210	5790		
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	6000			



OBJETIVO 2:

Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores del departamento basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.

Investigación de salarios en distribuidores similares				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Investigación de salarios	50			
SUBTOTALES	50			
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		50		
Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente				
NO REPRESENTA COSTOS				
Aumentar el salario en 5% en el segundo semestre y 10% a partir del tercero				
NO REPRESENTA COSTOS				
Proponer incentivos por cumplimiento de objetivos				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Entregar incentivo	10691		13898	
SUBTOTALES	10691		13898	
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		10691		13898

OBJETIVO 3:

Aumentar 20% en las ventas del primer semestre de aplicación del plan y 30% semestral a partir del segundo.

Creación de una base de datos con los clientes en estado reactivo				
NO REPRESENTA COSTOS				
Creación de una base de datos con los clientes en estado activo con las ventas en los últimos 36 meses; por volumen y periodicidad, tipos de repuestos y servicios				
NO REPRESENTA COSTOS				
Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Determinar a cuáles clientes se llamará	110		150	
Llamar a los clientes		240		310
SUBTOTALES	110	240	150	310
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		350		460
Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Reuniones conjuntas con el departamento de repuestos para determinar el tipo de promoción	80		100	
Desarrollo de promociones	60	292	80	392
SUBTOTALES	140	292	180	392
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		432		572

Enviar paraflejos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Coatizar impresión de paraflejos	20		40	
Establecer ante de la publicidad	40		60	
Seleccionar la mejor cotización				
Autorizar la impresión de paraflejos		610		740
Enviar vía correo o entregar personalmente paraflejo de promoción	40	90	60	160
SUBTOTALES	100	700	160	900
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	800		1060	

Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente

NO REPRESENTA COSTOS

Establecer un programa de mantenimiento preventivo en diño				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Reunión con todo el personal del departamento para acordar programa de mantenimiento	20		20	
SUBTOTALES	20		20	
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	20		20	

Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Determinar todos los parámetros de satisfacción del cliente	15		25	
Basado en los parámetros de satisfacción del cliente diseñar un cuestionario	15		25	
Imprimir cuestionario		180		230
Entregar cuestionario a clientes		50		60
Recopilar respuestas de clientes	35		45	
Analizar respuestas y sacar conclusiones	65		75	
SUBTOTALES	130	230	170	290
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	360		460	

OBJETIVO 4:
 Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de los clientes.

Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Informar a los clientes		300		350
SUBTOTALES	0	300	0	350
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	300		350	

Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Establecer cronogramas	60	100	40	60
SUBTOTALES	60	100	40	60
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	160		100	



Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos semanales de tres horas diarias (60 horas por curso)					
	3er. Semestre		4to. Semestre		
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.	
Dictado de curso	320	200	340	260	
SUBTOTALES	320	200	340	260	
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		520		600	
Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados					
NO REPRESENTA COSTOS					

OBJETIVO 5:

Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.

Disminuir la cartera por cobrar					
	3er. Semestre		4to. Semestre		
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.	
Llamar a todos los clientes impagos	10	30	10	30	
Enviar cartas de cobro a los clientes		100		100	
Pedir informe al departamento de contabilidad, de cuentas por cobrar del departamento	10		10		
SUBTOTALES	20	130	20	130	
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		150		150	

Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía e interdepartamental

NO REPRESENTA COSTOS

Disminuir la contratación de servicios de terceros

NO REPRESENTA COSTOS

Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros

	3er. Semestre		4to. Semestre		
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.	
Cotizar en laboratorio de bomba de inyección y rectificadoras de motores		10		15	
Visitar a los que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		10		15	
Seleccionar a los mejores proveedores	10		15		
Llenar base de datos de proveedores de servicios con los seleccionados	10		5		
SUBTOTALES	20	20	20	30	
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		40		50	

Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras

	3er. Semestre		4to. Semestre		
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.	
Cotizar reloj marcador					
Comprar reloj marcador					
Establecer bajo información histórica tiempos estimados para los trabajos	30		40		
Concientizar a los técnicos para lograr disminuir los tiempos estimados	10		20		
SUBTOTALES	40	0	60	0	
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		40		60	

Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Cotizar en los proveedores de los suministros, materiales o herramientas más utilizados		10		15
Visitar a los que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		10		15
Seleccionar a los mejores proveedores	10		15	
Llenar base de datos de proveedores con los seleccionados	10		5	
SUBTOTALES	20	20	20	30
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		40		50
Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos				
NO REPRESENTA COSTOS				

OBJETIVO 6:

Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.

Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Preparar a todo el personal del departamento	50		60	
SUBTOTALES	50	0	60	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		50		60

Realizar cronogramas semanales de trabajo para reparación, inspección técnica o mantenimiento				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Realizar cronogramas semanales	220	80	260	100
SUBTOTALES	220	80	260	100
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		300		360

Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Establecer que herramientas o equipos faltan	40		60	
Cotizar herramientas o equipos	20	20	30	30
Comprar herramientas o equipos		7920		1280
SUBTOTALES	60	7940	90	1310
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		8000		1400

Aumentar el número de trabajadores				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Establecer el sueldo base para un técnico y un asistente	10		10	
Publicar anuncio para contratar un técnico y un asistente		130		150
Contratar al técnico y al asistente	20		20	
SUBTOTALES	30	130	30	150
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)		160		180

Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos				
NO REPRESENTA COSTOS				

OBJETIVO 7:

Especialización de los técnicos del departamento en las dos nuevas marcas que van a introducir en el mercado.

Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas (24 horas por mes), en 5 meses				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Dictado de cursos a los técnicos	310	140		
SUBTOTALES	310	140	0	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	450		0	
Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados				
NO REPRESENTA COSTOS				

OBJETIVO 8:

Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.

Realizar reuniones con todo el personal del departamento para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.	40			
Reuniones para establecer los procesos y procedimientos del departamento		100		
SUBTOTALES	40	100	0	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	140		0	
Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico				
	3er. Semestre		4to. Semestre	
	C.I.	C.D.	C.I.	C.D.
Imprimir todos los procesos y procedimientos		20		
Entregar los procesos y procedimientos a técnicos del departamento de servicio	10			
Entregar a los jefes de los departamentos de todo el distribuidor	10			
SUBTOTALES	20	20	0	0
TOTAL POR SEMESTRE (C.I. + C.D.)	40		0	



APENDICE A
EQUIPOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

	Descripción	Cantidad
MEDICION	Torquímetro de 150 libras	1
	Multímetro digital	1
	Termómetro digital	1
	Calibrador de 300 mm	3
	Tacómetro	1
	Kit de medidores de compresión	1
	Medidores de desgaste de tren de rodaje	1
	Kit de evaluación de sistemas hidráulicos	1
TRABAJO	Compresor (5 hp)	1
	Soldadora de arco electrica (220 v)	1
	Soldadora a gasolina	1
	Esmeril	1
	Taladro de pedestal	1
	Taladro de mano	1
	Pulidora	2
	Equipo de oxicorte	2
	Prensa hidráulica (5 toneladas)	1
	Montacargas (3 toneladas)	1
	Cargador de baterías (12 - 24 v)	1
	Kit para descoser cadenas	1
	OTROS	Lavadora portátil
Juego de reflectores		1

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

APENDICE B
HERRAMIENTAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

	Descripción	Cantidad
TRABAJO	Martillo de bola (2 kg)	3
	Destornillador estrella (150 mm)	3
	Destornillador plano (150 mm)	3
	Destornillador estrella (80 mm)	3
	Destornillador plano (80 mm)	3
	Playo (200 mm)	3
	Cinzel (160 mm)	3
	Cinzel (80 mm)	3
	Pinza de dos posiciones curva	3
	Pinza recta	3
	Espátula (60 mm)	3
	Brocha (60 mm)	3
	Flexómetro (5000 mm)	3
	Tijera metálica	3
	Playo de presión	3
	Cepillo metálico	3
	Lima plana	3
	Lima redonda	3
	Lima triangular	3
	Barretilla	3
AJUSTE	Juego hexagonal (19 elementos)	2
	Juego hexagonal (11 elementos)	1
	Calibrador de láminas (0.01 - 0.25 mm)	3
	Faja para rines (160 mm)	3
	Pinza para rines	3
	Llave francesa (30 mm)	3
	Llave de tubo (250 mm)	3
	Llave mixta No. 7	3
	Llave mixta No. 8	3
	Llave mixta No. 9	3
	Llave mixta No. 10	3
	Llave mixta No. 11	3
	Llave mixta No. 12	3
	Llave mixta No. 13	3
	Llave mixta No. 14	3
	Llave mixta No. 15	3
Llave mixta No. 16	3	

	Descripción	Cantidad
AJUSTE	Llave mixta No. 17	3
	Llave mixta No. 18	3
	Llave mixta No. 19	3
	Llave mixta No. 20	3
	Llave mixta No. 21	3
	Llave mixta No. 22	3
	Llave mixta No. 23	3
	Llave mixta No. 24	3
	Llave mixta No. 25	3
	Llave mixta No. 26	3
	Llave mixta No. 27	3
	Llave mixta No. 28	3
	Llave mixta No. 29	3
	Llave mixta No. 30	3
	Llave mixta No. 31	3
	Llave mixta No. 32	3
	Llave de boca - boca (36/41) mm	3
	Dado 1/2" x 9mm	3
	Dado 1/2" x 10mm	3
	Dado 1/2" x 11mm	3
	Dado 1/2" x 12mm	3
	Dado 1/2" x 13mm	3
	Dado 1/2" x 14mm	3
	Dado 1/2" x 15mm	3
	Dado 1/2" x 16mm	3
	Dado 1/2" x 17mm	3
	Dado 1/2" x 18mm	3
	Dado 1/2" x 19mm	3
	Dado 1/2" x 20mm	3
	Dado 1/2" x 21mm	3
	Dado 1/2" x 22mm	3
	Dado 1/2" x 23mm	3
	Dado 1/2" x 24mm	3
	Dado 1/2" x 25mm	3
Dado 1/2" x 26mm	3	
Dado 1/2" x 27mm	3	
Dado 1/2" x 28mm	3	
Dado 1/2" x 29mm	3	
Dado 1/2" x 30mm	3	
Dado 1/2" x 31mm	3	
Dado 1/2" x 32mm	3	

	Descripción	Cantidad
AJUSTE	Mango articulado 1/2"	3
	Palanca 1/2"	3
	Ratchet 1/2" x 250 mm	3
	Extensión 1/2" x 65 mm	3
	Extensión 1/2" x 125 mm	3
	Extensión 1/2" x 250 mm	3
	Dado 3/4" x 22mm	3
	Dado 3/4" x 23mm	3
	Dado 3/4" x 24mm	3
	Dado 3/4" x 25mm	3
	Dado 3/4" x 26mm	3
	Dado 3/4" X 27mm	3
	Dado 3/4" X 28mm	3
	Dado 3/4" X 29mm	3
	Dado 3/4" X 30mm	3
	Dado 3/4" X 31mm	3
	Dado 3/4" x 32mm	3
	Mango deslizante 3/4"	2
	Extensión 3/4" x 65 mm	3
	Extensión 3/4" x 125 mm	3
	Extensión 3/4" x 250 mm	3



FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

**APENDICE D
HOJA DE CONTROL VEHICULAR**

Modelo: _____

Fecha de salida: _____

Kilometraje de salida: _____

Fecha de llegada: _____

Kilometraje de llegada: _____

Resultado de la inspección:

- A** Antes del viaje
 D Después del viaje

- Buen estado √
Mal estado x
Hecha la corrección ☺

Item		A	D
1	Comprobación visual (daños, pernos sueltos, óxido, fugas y conexiones)		
2	Estado de componentes		
a	Radiador		
b	Cárter, aceite del motor, bomba de inyecciones y regulación		
c	Electrolito de batería		
d	Caja de cambios		
e	Corona		
f	Dirección y balanceamiento		
g	Lubricación		
h	Desgaste de neumáticos		
i	Sistema eléctrico		
j	Chequeo de bujías		
k	Bocina y limpiaparabrisas		
l	Acelerador		
m	Freno de mano		
n	Chequeo de frenos		
ñ	Ruidos extraños		
o	Encendido		
p	Equipos de seguridad (Extintor, Triángulo)		

COMENTARIOS

APROBADO POR

REALIZADO POR

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

APENDICE E REPORTE DE SERVICIO (EJEMPLO CON REPORTE DE SERVICIO PARA BULLDOZERS)

Reporte No. _____

Código del País		Código del Distribuidor		Nombre del Cliente			Localización de la Maquinaria		
Modelo	Tipo	Número de Serie	Nueva	1er. Serv.	2do Serv.	3er. Serv.	Serv. Adicional	Fecha	Horómetro
Modelo del Motor		Número de Serie	T/C	Modelo	Número de Serie	ROPS	Nombre del Distribuidor		
			T/M						

Nota: Abajo se encuentran los ítems relacionados con la operación, mantenimiento y lubricación de la maquinaria para realizar el servicio de pre-entrega, entrega, servicio periódico y adicional.

● Ítems chequeados Resultado del chequeo: Buena Condición ✓ Mala Condición x Electuada Conexión ⊗

S Servicio
 D Temas de discusión
 (Guía del Cliente)

Ítems	Revisar						
	Delivery		Pre-delivery				
	S	S	D	S	D	Revisar	
1	COMPROBACIÓN VISUAL (pernos sueltos, daños, óxido, fugas y conexiones)						
2							
3	ADICIONALES INSTALADOS						
CHEQUEO DE LOS TANQUES DE FLUIDOS	(1) Nivel del refrigerante del radiador						
	(2) Protección del anticongelante						
	(3) Aceite del cárter						
	(4) Caja principal del embrague						
	(5) Caja de Transmisión						
	(6) Caja de embrague de manejo						
	(7) Caja de mandos finales						
	(8) Rodillos del tren de rodaje						
	(9) Tanque hidráulico						
	(10) Electrolito en la batería						
	(11) Tanque de Combustible						
SERVICIO	(1) Carta de lubricación						
	(2) Tanque de gasolina						
	(3) Tensión de la correa						
	(4) Filtro de aire y conectores						
	(5) Sistema de enfriamiento y radiador						
	(6) Filtro de aceite del motor y respiradero						
	(7) Frenos principales						
	(8) Caja de embragues y frenos						
	(9) Tensores de tracción						
	(10) Filtro de aceite hidráulico						
	(11) Desgaste en el tren de rodaje						
	(12) Desgaste en los piñones y zapatas						

Ítems	Revisar						
	Delivery		Pre-delivery				
	S	S	D	S	D	Revisar	
5							
OPERACIÓN	(1) Panel monitor & switches						
	(2) Ruidos inusuales en el motor						
	(3) Luces, limpiavidrios y bocina						
	(4) Alarma de retroceso						
	(5) Control del desacelerador						
	(6) Bloqueo de transmisión neutral						
	(7) Plancha del ripper						
	(8) Bajas revoluciones en marcha lenta						
	(9) Altas revoluciones en marcha lenta						
	(10) Rpm de máquina parada sin carga						
	(11) Rpm de máquina parada con carga						
GUÍAS	(1) Operación y Mantenimiento seguro						
	(2) Pasos para prender y apagar motor						
	(3) Servicios de Mant. de 50 y 100 h.						
	(4) Servicio de Mant. de 250 h.						
	(5) Servicio de Mant. de 500 h.						
	(6) Servicio de Mant. de 1000 h.						
	(7) Servicio de Mant. de 2000 h.						
	(8) Garantía y condiciones de servicio						
	(9) Herramientas y publicaciones						
	(10) Requisición de repuestos						
OTRAS	(1) Revisar Manual de Operación						
	(2) Revisar Manual de Partes						
	(3) ROPS instalado						

Comentarios del Cliente:

Comentarios del Inspector:

Firma de Cliente _____

Nombre del Cliente _____

Dirección del Cliente _____

Firma del Inspector _____

Nombre del Inspector _____

ESPACIO UTILIZADO POR KOMATSU

APENDICE F
REPORTE DE RECEPCION DE MAQUINARIA
 (EJEMPLO CON HOJA PARA RECEPCION DE PALAS SOBRE RUEDAS)

Fecha de Recepción

	Convertidor del par	Transmisión
Modelo		
N° de serie		

Fecha de Inspección

	Máquina	Motor
Modelo		
N° de serie		
Horómetro	HRS	

Nota: A continuación figuran los puntos de esta unidad que han de ser servidos en la inspección de recepción.

	Equipos	
Modelo		
N° de serie		
Horómetro		

- Punto conforme con las especificaciones o buen estado
- Mala condición
- Efectuada la corrección

Especificaciones	Comprobación	
EQUIPO	Cuchara de uso general (Capacidad:)	
	Cuchara para roca de trabajo pesado (Capacidad:)	
	Cuchara Multiuso (Capacidad:)	
	Orquilla para troncos	
	Otros ()	
CABINA Y CAPOTA	Capota y hoja	
	Protección frontal	
	Cabina de hierro	
	Otros ()	

	Comprobación	
EQUIPO ADICIONAL	Neumáticos de gran tamaño (tamaño:)	
	Neumáticos sin cámara	
	Neumáticos con refuerzos de acero	
	Defensa anti-derrame de la cuchara	
	Refrigerador de la cabina	
	Cadenas para neumáticos	
ACCESORIOS	Otros ()	
	Herramientas de servicio y de cambios	
	Publicaciones	
	Otros ()	

Daños

Placas de instrucciones	
Oxidación de articulaciones	
Escalerilla (D,I), Capo, tablero, caja, bastidor	
Cilindros, vástagos y tuberías	
Neumáticos	

Piezas eléctricas y conexiones	
Baterías	
Sillón del operador y carenado	
Fugas de aceite, combustible, agua y aire	
Otros ()	

Comentarios

ESPACIO UTILIZADO POR KOMATSU

Nombre del Distribuidor _____ Firma del Inspector _____

APENDICE G
HOJA DE INVENTARIO DE MANUALES Y HERRAMIENTAS
ENTREGADOS CON MAQUINARIA NUEVA

Fecha: _____
Cliente: _____
Modelo de la Máquinaria: _____
Serie de la Maquinaria: _____
Modelo del motor: _____
Serie del motor: _____

Manuales

Nombre	Número de Serie

Herramientas

Descripción	Cantidad

RECIBIDO POR
Nombre
C.I.

ENTREGADO POR

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

APENDICE H
ACTA DE ENTREGA - RECEPCION DE MAQUINARIA NUEVA

Fecha: _____
Cliente: _____
Modelo de la Máquinaria: _____
Serie de la Maquinaria: _____
Modelo del motor: _____
Serie del motor: _____

Breve descripción del estado de la maquinaria:

OBSERVACIONES:

Máquina transportada por el cliente

RECIBIDO POR

Nombre

C.I.

ENTREGADO POR

Nombre

C.I.

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

APENDICE I
HOJA DE RECEPCION DE MAQUINARIA USADA

Fecha: _____
Cliente: _____
Modelo de la Máquinaria: _____
Serie de la Maquinaria: _____
Modelo del motor: _____
Serie del motor: _____

Máquina transportada por: (Nombre de la Compañía que la Transporta)

Breve descripción de los problemas que presenta:

RECIBIDO POR
Nombre
C.I.

ENTREGADO POR
Nombre
C.I.

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.



APENDICE J
ACTA DE ENTREGA - RECEPCION DE MAQUINARIA USADA

Fecha: _____
Cliente: _____
Modelo de la Máquinaria: _____
Serie de la Maquinaria: _____
Modelo del motor: _____
Serie del motor: _____

Máquina transportada por: (Nombre de la Compañía que la Transporta)

Breve descripción de los trabajos realizados:

RECIBIDO POR
Nombre
C.I.

ENTREGADO POR
Nombre
C.I.

FUENTE:
Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

APENDICE K
SOLICITUD DE COMPRA

O/T: _____
FECHA: _____

Cantidad	Unidad	Descripción

APROBADO POR

SOLICITADO POR

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

**APENDICE L
SOLICITUD DE CHEQUE**

Departamento de: _____

\$

Fecha: _____

A Nombre de _____

Por la cantidad de _____

Por concepto de _____

Cheque a Fecha Si

No

Emitir cheque con fecha _____

Fecha máxima de entrega de cheque _____

AUTORIZADO POR

APROBADO POR

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

APENDICE M
ACTA DE ENTREGA - RECEPCION DE MAQUINARIA NUEVA
PROVISIONAL

Fecha: _____
Cliente: _____
Modelo de la Máquinaria: _____
Serie de la Maquinaria: _____
Modelo del motor: _____
Serie del motor: _____
Lugar donde se entrega la maquinaria: _____

Máquina transportada por: _____ (Nombre de la Compañía que la Transporta)

Breve descripción del estado de la maquinaria:

RECIBIDO POR
Nombre
C.I.

ENTREGADO POR
Nombre
C.I.

FUENTE:

Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.



APENDICE O

INFORME DE SERVICIO PARA EL CONTROL DE HORAS (Hoja de trámite interno)

Fecha	Orden de Trabajo	Nombre del Cliente
Modelo de la Maquinaria	N° de Serie de la maquinaria	Ubicación de la Maquinaria
Modelo del Motor	N° de Serie del motor	Daño reportado por el Cliente
Registro del medidor de servicio	Nombre del Técnico	

Código de descripción	N° de la pieza que causa la falla	N° del grupo que contiene la pieza	A causa de la falla fue imposible operar la maquinaria	Comentarios Adicionales (usar solo este espacio)
			si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	
			si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	
			si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	

Decida cuál de las letras que siguen describen mejor la causa de falla, y escriba dicha letra bajo "Código de Descripción"

A. Roto, Rajado, Doblado	D. Montaje o Proceso de Fábrica	G. Reparación general, reacondicionamiento
B. Rayado, Picado, Desgastado	E. El grupo no funciona	H. Ajustar de ser necesario
C. Fugas o Filtraciones	F. Dañado durante el transporte	I. Es difícil de trabajar en la pieza

Daños encontrados

Trabajos realizados

CONTROL DE HORAS							
Días Trabajados	Salida	Llegada al	Término	Retorno	Tiempo	Tiempo	Tiempo
	del	Sitio de	del	al	Normal	Extra	Total
	Taller	Trabajo	Trabajo	Taller	(horas)	(horas)	Horas
Lunes							
Martes							
Miércoles							
Jueves							
Viernes							
Sábado							
Domingo							

NOTA: Favor revisar las horas trabajadas por el casillero a su izquierda antes de firmar.

IMPORTANTE

El Servicio Técnico se tomará en cuenta desde que el técnico sale del taller hasta su regreso. Las horas de sobretiempo deben ser autorizadas por el cliente.

FIRMA DEL TECNICO

FIRMA DEL CLIENTE

FUENTE:
Departamento de Servicio Técnico de DITECA S.A.

APENDICE P

CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACION DEL PRIMER SEMESTRE
DEL PLAN ESTRATEGICO
DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

Nombre de tarea	1	2	m
1. Establecer un novedoso plan de mercadeo.			
1.1 Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos			
Establecer a que clientes se enviará el programa			
Determinar el tipo de programa que se realizará en el semestre			
Imprimir el programa y carta personalizada para cada cliente			
Enviar vía correo el programa			
1.2 Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigido a los pequeños y medianos clientes			
Determinar que tipo de información o promoción se hará publicidad			
Cotizar en los principales informativos de las ciudades donde se publicará anuncio			
Establecer consenso para el arte de la publicidad			
Seleccionar en cuáles informativos se hará la publicidad			
Autorizar y cancelar publicidad			
1.3 Publicar en las páginas amarillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor			
Determinar que tipo de información se hará publicidad			
Cotizar en las guías telefónicas de las principales ciudades (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato y Lago Agrio)			
Establecer consenso para el arte de la publicidad			
Autorizar y cancelar publicidad			
1.4 Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos			
Seleccionar sitio donde será montado el mural			
Cotizar materiales para murales			
Comprar materiales			
Construcción de mural en los talleres del distribuidor			
Montaje de mural			
Pintar mural			
Dar mantenimiento a todos los murales			
1.5 Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo			
Llamar a todas las empresas pequeñas			
Llamar a todas las empresas grandes			
Llamar a todos los gobiernos seccionales (Alcaldías y Prefecturas)			
1.6 Visita personal, dirigido a los mejores y posibles clientes			
Hacer citas con los mejores y posibles clientes (particulares o no)			
Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia del Guayas			
Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia de Pichincha			
Establecer cronograma de visitas en otras provincias			
Efectuar visitas dentro de la provincia del Guayas			
Efectuar visitas dentro de la provincia de Pichincha			
Efectuar visitas en otras provincias			
1.7 Evento anual por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones			
Enviar invitación para el evento a los clientes			
Preparar evento			
Confirmar visita de clientes			

Nombre de tareas	m	
	1	2
Evento		
Enviar carta de agradecimiento a los clientes que asistieron		
1.6 Regalar gorras y camisetas a operadores o técnicos de los clientes		
Cotizar confección de 100 gorras y 100 camisetas mensuales		
Establecer arte de la publicidad		
Seleccionar la mejor cotización		
Autorizar confección		
Recepción mensual de gorras y camisetas		
Delimitar a los operadores de qué clientes se les entregará las gorras y camisetas		
Entregar gorras y camisetas		
2. Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.		
2.1 Investigación de salarios en distribuidores similares		
2.2 Consultar las aspiraciones salariales de cada técnico y asistente		
2.3 Proponer incentivos por cumplimiento de objetivos		
3. Aumentar 20% en las ventas del primer semestre de aplicación del plan y 30% semestral a partir del segundo.		
3.1 Creación de una base de datos con los clientes en estado inactivo		
Recopilar los datos de los clientes en estado inactivo (Número y tipo de maquinarias, ubicación de las mismas, su estado y cuando comenzaron a trabajar)		
Creación de la base de datos con los clientes inactivos		
Actualización de base de datos		
3.2 Creación de una base de datos con los clientes en estado activo		
Recopilar los datos de los clientes en estado activo (ventas en los últimos 36 meses, por periodicidad y volumen, tipo de repuestos y servicios técnicos)		
Creación de la base de datos con los clientes activos		
Actualización de base de datos		
3.3 Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones		
Determinar a cuáles clientes se llamará		
Llamar a los clientes		
3.4 Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos		
Establecer reuniones conjuntas con el departamento de repuestos para determinar el tipo de promoción que cubra el mayor segmento de mercado		
Desarrollo de promociones		
3.5 Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos		
Cotizar impresión de panfletos		
Establecer arte de la publicidad		
Seleccionar la mejor cotización		
Autorizar la impresión de panfletos		
Enviar vía correo o entregar personalmente panfleto de promoción		
3.6 Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente		
3.7 Establecer un programa de mantenimiento preventivo en sitio		
Reunión con todo el personal del departamento para acordar programa de mantenimiento		
3.8 Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente		
Determinar todos los parámetros de satisfacción del cliente		
Basado en los parámetros de satisfacción del cliente diseñar un cuestionario		

Nombre de tarea	mes 1		
	1	2	3
Imprimir cuestionario			
Entregar cuestionario a clientes			
Receptar respuestas del cliente			
Analizar respuestas y sacar conclusiones			
4. Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de los clientes.			
4.1 Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados			
4.2 Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos			
4.3 Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos			
4.4 Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos semanales de tres horas diarias (60 horas por curso)			
5. Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.			
5.1 Disminuir la cartera por cobrar			
Llamar a todos los clientes impagos			
Enviar cartas de cobro a los clientes deudores, estableciendo el tiempo de su deuda y por qué concepto			
Pedir informe al departamento de contabilidad, de cuantías por cobrar del departamento			
5.2 Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía			
Determinar los costos por concepto de trabajos en periodo de garantía			
Determinar los costos por concepto de trabajos interdepartamentales			
Enviar informe de costos (más % de recargo) a Komatsu Latin America Corporation			
Enviar informe de costos (más % de recargo) a los departamentos de maquinarias y repuestos			
Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con Komatsu Latin America Corporation			
Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con los departamentos de maquinarias y repuestos			
5.3 Disminuir la contratación de servicios de terceros			
Establecer el sueldo base para un técnico electromecánico y un pintor de maquinarias			
Publicar anuncio para contratar un técnico electromecánico y un pintor de maquinarias			
Contratar al técnico electromecánico y al pintor de maquinarias			
5.4 Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros			
Contatar en varios proveedores de servicios más utilizados (básicamente laboratorina de bomba de inyección y rectificadoras de motores)			
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega			
Seleccionar a los mejores proveedores			
Llenar base de datos de proveedores de servicios con los seleccionados			
5.5 Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras			
Contizar reloj marcador			
Comprar reloj marcador			
Establecer bajo información histórica tiempos estimados para los trabajos más efectuados por los talleres			
Concientizar a los técnicos del departamento para lograr disminuir los tiempos estimados y establecer con ellos políticas para el uso del reloj marcador			
5.6 Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra			
Contatar en varios proveedores los suministros, materiales o herramientas más utilizados			
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega			
Seleccionar a los mejores proveedores			
Llenar base de datos de proveedores con los seleccionados			
5.7 Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos			

Nombre de tarea	m	
	1	2
Reunir a todo el personal del taller para informar a ellos sobre los parámetros de ahorro	<input type="checkbox"/>	
6. Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.	6	
6.1 Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes	<input type="checkbox"/>	
6.2 Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento		
Establecer que herramientas o equipos faltan		
Cotizar herramientas o equipos		
Comprar herramientas o equipos		
6.4 Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos	<input type="checkbox"/>	
Revisar si todos los trabajos entregados cumplieron el plazo determinado	<input type="checkbox"/>	
Establecer culpables por incumplimiento en la entrega de los trabajos		
7. Especialización de los técnicos del departamento en las dos nuevas marcas que van a introducir en el mercado.	7	
7.1 Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados	<input type="checkbox"/>	
7.2 Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas por sábado (120 horas por curso)	<input type="checkbox"/>	
8. Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.	8	
8.1 Realizar reuniones con todo el personal para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento técnico	<input type="checkbox"/>	
8.2 Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imprimir todos los procesos y procedimientos		
Entregar los procesos y procedimientos a todos los trabajadores del departamento de servicio técnico		
Entregar a los jefes de los departamentos de contabilidad, maquinaria y repuestos los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico		

APENDICE Q

**CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACION DEL SEGUNDO SEMESTRE
DEL PLAN ESTRATEGICO
DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO**

Nombre de tarea	1	2
1. Establecer un novedoso plan de mercadeo.		
1.1 Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer a que clientes se enviará el programa 		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar el tipo de programa que se realizará en el semestre 		
<ul style="list-style-type: none"> Imprimir el programa y carta personalizada para cada cliente 		
<ul style="list-style-type: none"> Enviar vía correo el programa 		
1.2 Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigido a los pequeños y medianos clientes		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar que tipo de información o promoción se hará publicidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Cotizar en los principales informativos de las ciudades donde se publicará anuncio 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer consenso para el arte de la publicidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar en cuales informativos se hará la publicidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Autorizar y cancelar publicidad 		
1.3 Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos		
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar sitio donde será montado el mural 		
<ul style="list-style-type: none"> Cotizar materiales para murales 		
<ul style="list-style-type: none"> Comprar materiales 		
<ul style="list-style-type: none"> Construcción de mural en los talleres del distribuidor 		
<ul style="list-style-type: none"> Montaje de mural 		
<ul style="list-style-type: none"> Pintar mural 		
<ul style="list-style-type: none"> Dar mantenimiento a todos los murales 		
1.4 Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo		
<ul style="list-style-type: none"> Llamar a todas las empresas pequeñas 		
<ul style="list-style-type: none"> Llamar a todas las empresas grandes 		
<ul style="list-style-type: none"> Llamar a todos los gobiernos seccionales (Alcaldías y Prefectura) 		
1.5 Visita personal, dirigido a los mejores y posibles clientes		
<ul style="list-style-type: none"> Hacer citas con los mejores y posibles clientes (particulares o no) 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia del Guayas 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia de Pichincha 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer cronograma de visitas en otras provincias 		
<ul style="list-style-type: none"> Efectuar visitas dentro de la provincia del Guayas 		
<ul style="list-style-type: none"> Efectuar visitas dentro de la provincia de Pichincha 		
<ul style="list-style-type: none"> Efectuar visitas en otras provincias 		
1.6 Regalar gorras y camisetas a operadores o técnicos de los clientes		
<ul style="list-style-type: none"> Recepción mensual de gorras y camisetas 		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar a los operadores de que clientes se les entregará las gorras y camisetas 		
<ul style="list-style-type: none"> Entregar gorras y camisetas 		
2. Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.		
2.1 Aumentar 5% en el salario del personal del departamento		
2.2 Mantener salario pero proponer incentivos por cumplimiento de objetivos		
3. Aumentar 20% en las ventas del primer semestre de aplicación del plan y 30% semestral a partir del segundo.		
3.1 Creación de una base de datos con los clientes en estado inactivo		

Nombre de tarea

Actualización de base de datos

3.2 Creación de una base de datos con los clientes en estado activo

Actualización de base de datos

Adquisición de un computador

3.3 Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones

Determinar a cuáles clientes se llamará

Llamar a los clientes

3.4 Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos

Establecer reuniones conjuntas con el departamento de repuestos para determinar el tipo de promoción que cubra el mayor segmento de mercado

Desarrollo de promociones

3.5 Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos

Colectar impresión de panfletos

Establecer arte de la publicidad

Seleccionar la mejor cotización

Autorizar la impresión de panfletos

Enviar vía correo o entregar personalmente panfleto de promoción

3.6 Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente

3.7 Establecer un programa de mantenimiento preventivo en sitio

Reunión con todo el personal del departamento para acordar programa de mantenimiento

3.8 Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente

Determinar todos los parámetros de satisfacción del cliente

Basado en los parámetros de satisfacción del cliente diseñar un cuestionario

Imprimir cuestionario

Entregar cuestionario a clientes

Receptar respuestas del clientes

Analizar respuestas y sacar conclusiones

4. Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de los clientes.

4.1 Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados

4.2 Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos

4.3 Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos

4.4 Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos semanales de tres horas diarias (60 horas por curso)

5. Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.

5.1 Disminuir la cartera por cobrar

Llamar a todos los clientes impagos

Enviar cartas de cobro a los clientes deudores, estableciendo el tiempo de su deuda y por qué concepto

Pedir informe al departamento de contabilidad, de cuentas por cobrar del departamento

5.2 Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía

Determinar los costos por concepto de trabajos en periodo de garantía

Determinar los costos por concepto de trabajos interdepartamentales

Enviar informe de costos (más % de recargo) a Komatsu Latin America Corporation

Enviar informe de costos (más % de recargo) a los departamentos de maquinarias y repuestos

Nombre de tareas	1	2
Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con Komatsu Latin America Corporation		
Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con los departamentos de maquinarias y repuestos		
5.3 Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros		
Cotizar en varios proveedores de servicios más utilizados (basicamente laboratorio de bomba de inyección y rectificadoras de motores)		
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		
Seleccionar a los mejores proveedores		
Llenar base de datos de proveedores de servicios con los seleccionados		
5.4 Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras		
Establecer bajo información histórica tiempos estimados para los trabajos más efectuados por los talleres		
Concientizar a los técnicos del departamento para lograr disminuir los tiempos estimados y establecer con ellos políticas para el uso del reloj marcador		
5.5 Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra		
Cotizar en varios proveedores los suministros, materiales o herramientas más utilizados		
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		
Seleccionar a los mejores proveedores		
Llenar base de datos de proveedores con los seleccionados		
5.6 Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos		
Reunir a todo el personal del taller para informar a ellos sobre los parámetros de ahorro		
6. Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.		
6.1 Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes		
6.2 Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos		
6.3 Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento		
Establecer que herramientas o equipos faltan		
Cotizar herramientas o equipos		
Comprar herramientas o equipos		
6.4 Aumentar el número de trabajadores		
Establecer el sueldo base para un técnico y un asistente		
Publicar anuncio para contratar un técnico y un asistente		
Contratar al técnico y al asistente		
6.5 Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos		
Revisar si todos los trabajos entregados cumplieron el plazo determinado		
Establecer culpables por incumplimiento en la entrega de los trabajos		


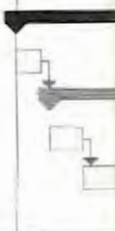
APENDICE R

CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACION DEL TERCER SEMESTRE
DEL PLAN ESTRATEGICO
DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

Nombre de tarea	1	2
1. Establecer un novedoso plan de mercadeo.		
1.1 Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer a que clientes se enviará el programa 		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar el tipo de programa que se realizará en el semestre 		
<ul style="list-style-type: none"> Imprimir el programa y carta personalizada para cada cliente 		
<ul style="list-style-type: none"> Enviar via correo el programa 		
1.2 Avisos publicitarios mensuales en los periódicos con promociones dirigido a los pequeños y medianos clientes		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar que tipo de información o promoción se hará publicidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Cotizar en los principales informativos de las ciudades donde se publicará anuncio 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer consenso para el arte de la publicidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar en cuáles informativos se hará la publicidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Autorizar y cancelar publicidad 		
1.3 Publicar en las páginas amarrillas avisos incluyendo toda la información del distribuidor		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar que tipo de información se hará publicidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Cotizar en las guías telefónicas de las principales ciudades (Guano, Guayaquil, Cuenca, Maná, Ambato y Lago Agrio) 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer consenso para el arte de la publicidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Autorizar y cancelar publicidad 		
1.4 Murales publicitarios en las carreteras del país con la presentación de nuevos productos		
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar sitio donde será montado el mural 		
<ul style="list-style-type: none"> Cotizar materiales para murales 		
<ul style="list-style-type: none"> Comprar materiales 		
<ul style="list-style-type: none"> Construcción de mural en los talleres del distribuidor 		
<ul style="list-style-type: none"> Montaje de mural 		
<ul style="list-style-type: none"> Pintar mural 		
<ul style="list-style-type: none"> Dar mantenimiento a todos los murales 		
1.5 Llamadas telefónicas con el propósito de lograr muchos contactos en un corto tiempo		
<ul style="list-style-type: none"> Llamar a todas las empresas pequeñas 		
<ul style="list-style-type: none"> Llamar a todas las empresas grandes 		
<ul style="list-style-type: none"> Llamar a todos los gobiernos seccionales (Alcaldías y Prefecturas) 		
1.6 Visita personal, dirigido a los mejores y posibles clientes		
<ul style="list-style-type: none"> Hacer citas con los mejores y posibles clientes (particulares o no) 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia del Guayas 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia de Pichincha 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer cronograma de visitas en otras provincias 		
<ul style="list-style-type: none"> Efectuar visitas dentro de la provincia del Guayas 		
<ul style="list-style-type: none"> Efectuar visitas dentro de la provincia de Pichincha 		
<ul style="list-style-type: none"> Efectuar visitas en otras provincias 		
1.7 Evento anual por inauguración del distribuidor para que actuales y potenciales clientes se familiaricen con las instalaciones		
<ul style="list-style-type: none"> Enviar invitación para el evento a los clientes 		
<ul style="list-style-type: none"> Preparar evento 		
<ul style="list-style-type: none"> Confirmar visita de clientes 		

Nombre de tarea	1	2	3
Evento			
Enviar carta de agradecimiento a los clientes que asistieron			
1.8 Regalar gorras y camisetas a operadores o técnicos de los clientes			
Recepción mensual de gorras y camisetas			
Determinar a los operadores de que clientes se les entregara las gorras y camisetas			
Entregar gorras y camisetas			
2. Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.			
2.1 Aumentar 10% en el salario del personal del departamento			
2.2 Mantener salario pero proponer incentivos por cumplimiento de objetivos			
3. Aumentar 20% en las ventas del primer semestre de aplicación del plan y 30% semestral a partir del segundo.			
3.1 Creación de una base de datos con los clientes en estado inactivo			
Actualización de base de datos			
3.2 Creación de una base de datos con los clientes en estado activo			
Actualización de base de datos			
3.3 Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones			
Determinar a cuáles clientes se llamará			
Llamar a los clientes			
3.4 Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos			
Establecer reuniones conjuntas con el departamento de repuestos para determinar el tipo de promoción que cubra el mayor segmento de mercado.			
Desarrollo de promociones			
3.5 Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos			
Cotizar impresión de panfletos			
Establecer arte de la publicidad			
Seleccionar la mejor cotización			
Autorizar la impresión de panfletos			
Enviar via correo o entregar personalmente panfleto de promoción			
3.6 Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente			
3.7 Establecer un programa de mantenimiento preventivo en sitio			
Reunión con todo el personal del departamento para acordar programa de mantenimiento			
3.8 Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente			
Determinar todos los parámetros de satisfacción del cliente			
Basado en los parámetros de satisfacción del cliente diseñar un cuestionario			
Imprimir cuestionario			
Entregar cuestionario a clientes			
Recopilar respuestas del clientes			
Analizar respuestas y sacar conclusiones			
4. Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de los clientes.			
4.1 Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados			
4.2 Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos			
4.3 Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos			
4.4 Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos semanales de tres horas diarias (60 horas por curso)			

Nombre de tarea	1	2
5. Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.		
5.1 Disminuir la cartera por cobrar		
Llamar a todos los clientes impagos		
Enviar cartas de cobro a los clientes deudores, estableciendo el tiempo de su deuda y porque concepto		
Pedir informe al departamento de contabilidad, de cuentas por cobrar del departamento		
5.2 Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía		
Determinar los costos por concepto de trabajos en periodo de garantía		
Determinar los costos por concepto de trabajos interdepartamentales		
Enviar informe de costos (más % de recargo) a Komatsu Latin America Corporation		
Enviar informe de costos (más % de recargo) a los departamentos de maquinarias y repuestos		
Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con Komatsu Latin America Corporation		
Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con los departamentos de maquinarias y repuestos		
5.3 Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros		
Cotizar en varios proveedores de servicios más utilizados (básicamente laboratorio de bomba de inyección y rectificadoras de motores)		
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		
Seleccionar a los mejores proveedores		
Llenar base de datos de proveedores de servicios con los seleccionados		
5.4 Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras		
Establecer bajo información histórica tiempos estimados para los trabajos más efectuados por los talleres		
Concientizar a los técnicos del departamento para lograr disminuir los tiempos estimados y establecer con ellos políticas para el uso del reloj marcador		
5.5 Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra		
Cotizar en varios proveedores los suministros, materiales o herramientas más utilizados		
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		
Seleccionar a los mejores proveedores		
Llenar base de datos de proveedores con los seleccionados		
5.6 Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos		
Reunir a todo el personal del taller para informar a ellos sobre los parámetros de ahorro		
6. Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.		
6.1 Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes		
6.2 Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos		
6.3 Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento		
Establecer que herramientas o equipos faltan		
Cotizar herramientas o equipos		
Comprar herramientas o equipos		
6.4 Aumentar el número de trabajadores		
Establecer el sueldo base para dos asistentes		
Publicar anuncio para contratar asistentes		
Contratar a los asistentes		
6.5 Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos		
Revisar si todos los trabajos entregados cumplen el plazo determinado		
Establecer culpables por incumplimiento en la entrega de los trabajos		

Nombre de tarea	1	2
<p>7. Especialización de los técnicos del departamento en las dos nuevas marcas que van a introducir en el mercado.</p> <p>7.1 Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados</p> <p>7.2 Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas por sábado (120 horas por curso)</p>		
<p>8. Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.</p> <p>8.1 Realizar reuniones con todo el personal para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento técnico</p> <p>8.2 Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento</p> <p>Imprimir todos los procesos y procedimientos</p> <p>Entregar los procesos y procedimientos a todos los trabajadores del departamento de servicio técnico</p> <p>Entregar a los jefes de los departamentos de contabilidad, maquinaria y repuestos los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico</p>		

APENDICE S

**CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACION DEL CUARTO SEMESTRE
DEL PLAN ESTRATEGICO
DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO**

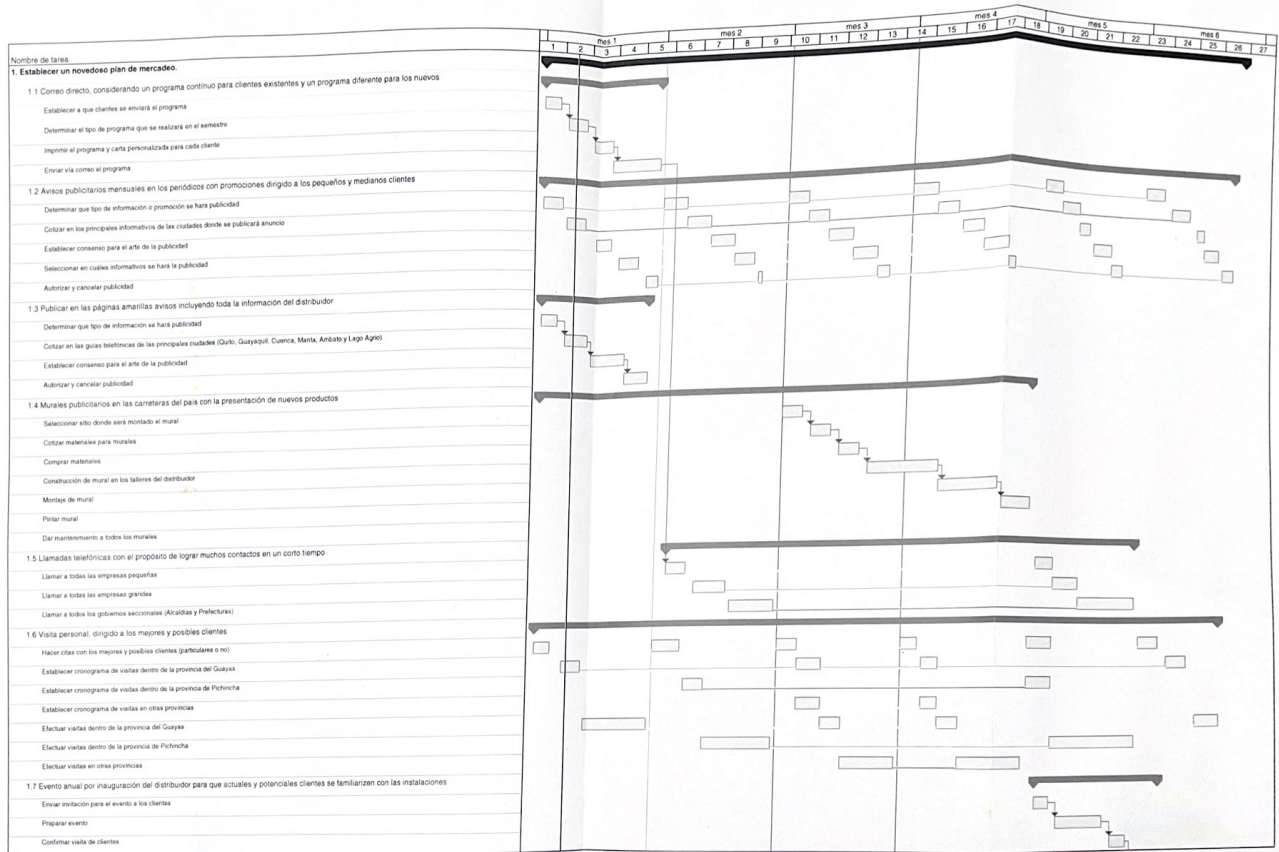
Nombre de tarea	1	2	3
<p>1. Establecer un novedoso plan de mercadeo.</p> <p>1.1 Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer a que clientes se enviara el programa Determinar el tipo de programa que se realizara en el semestre Imprimir el programa y carta personalizada para cada cliente Enviar via correo el programa <p>1.2 Avisos publicitarios mensuales en los periodicos con promociones dirigido a los pequenos y medianos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar que tipo de informacion o promocion se haga publicidad Colectar en los principales informativos de las ciudades donde se publicara anuncio Establecer consenso para el arte de la publicidad Seleccionar en cuales informativos se hara la publicidad Autorizar y cancelar publicidad <p>1.3 Murales publicitarios en las carreteras del pais con la presentacion de nuevos productos</p> <ul style="list-style-type: none"> Seleccionar sitio donde sera montado el mural Colectar materiales para murales Comprar materiales Construccion de mural en los talleres del distribuidor Montaje de mural Pintar mural Dar mantenimiento a todos los murales <p>1.4 Llamadas telefonicas con el proposito de lograr muchos contactos en un corto tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> Llamar a todas las empresas pequenas Llamar a todas las empresas grandes Llamar a todos los gobiernos seccionales (Alcaldias y Prefectura) <p>1.5 Visita personal, dirigido a los mejores y posibles clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer citas con los mejores y posibles clientes (particulares o no) Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia del Guayas Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia de Pichincha Establecer cronograma de visitas en otras provincias Efectuar visitas dentro de la provincia del Guayas Efectuar visitas dentro de la provincia de Pichincha Efectuar visitas en otras provincias <p>1.6 Regalar gorras y camisetas a operadores o tecnicos de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Recepcion mensual de gorras y camisetas Determinar a los operadores de que clientes se les entregara las gorras y camisetas Entregar gorras y camisetas 			
<p>2. Determinar una atractiva remuneracion salarial para los trabajadores basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.</p> <p>2.1 Aumentar 10% en el salario del personal del departamento</p> <p>2.2 Mantener salario pero proponer incentivos por cumplimiento de objetivos</p>			
<p>3. Aumentar 20% en las ventas del primer semestre de aplicacion del plan y 30% semestral a partir del segundo.</p> <p>3.1 Creacion de una base de datos con los clientes en estado inactivo</p>			

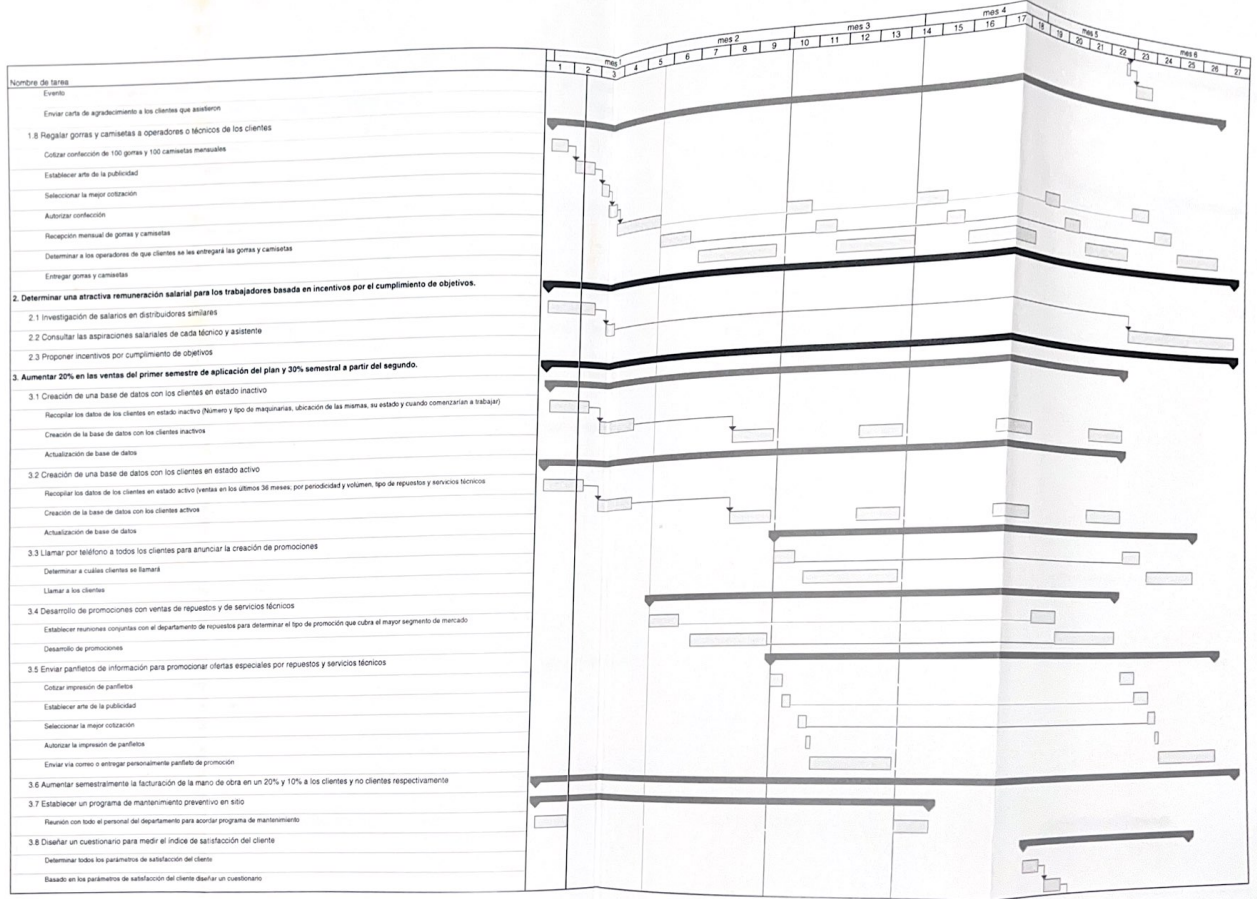
Nombre de tarea	1	2
<ul style="list-style-type: none"> Actualización de base de datos 		
<ul style="list-style-type: none"> 3.2 Creación de una base de datos con los clientes en estado activo 		
<ul style="list-style-type: none"> Actualización de base de datos 		
<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Llamar por teléfono a todos los clientes para anunciar la creación de promociones 		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar a cuáles clientes se llamará 		
<ul style="list-style-type: none"> Llamar a los clientes 		
<ul style="list-style-type: none"> 3.4 Desarrollo de promociones con ventas de repuestos y de servicios técnicos 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer reuniones conjuntas con el departamento de repuestos para determinar el tipo de promoción que cubra el mayor segmento de mercado 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de promociones 		
<ul style="list-style-type: none"> 3.5 Enviar panfletos de información para promocionar ofertas especiales por repuestos y servicios técnicos 		
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar impresión de panfletos 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer arte de la publicidad 		
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar la mejor cotización 		
<ul style="list-style-type: none"> Autorizar la impresión de panfletos 		
<ul style="list-style-type: none"> Enviar vía correo o entregar personalmente panfleto de promoción 		
<ul style="list-style-type: none"> 3.6 Aumentar semestralmente la facturación de la mano de obra en un 20% y 10% a los clientes y no clientes respectivamente 		
<ul style="list-style-type: none"> 3.7 Establecer un programa de mantenimiento preventivo en sitio 		
<ul style="list-style-type: none"> Reunión con todo el personal del departamento para acordar programa de mantenimiento 		
<ul style="list-style-type: none"> 3.8 Diseñar un cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente 		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar todos los parámetros de satisfacción del cliente 		
<ul style="list-style-type: none"> Basado en los parámetros de satisfacción del cliente diseñar un cuestionario 		
<ul style="list-style-type: none"> Imprimir cuestionario 		
<ul style="list-style-type: none"> Entregar cuestionario a clientes 		
<ul style="list-style-type: none"> Recepcionar respuestas del cliente 		
<ul style="list-style-type: none"> Analizar respuestas y sacar conclusiones 		
<ul style="list-style-type: none"> 4. Dictar cursos de capacitación para técnicos u operadores de los clientes. 		
<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados 		
<ul style="list-style-type: none"> 4.2 Establecer cronogramas y preparativos para el dictado de los cursos 		
<ul style="list-style-type: none"> 4.3 Informar a los clientes de la realización de cursos de capacitación para técnicos 		
<ul style="list-style-type: none"> 4.4 Dictar a los operadores o técnicos de los clientes cursos semanales de tres horas diarias (60 horas por curso) 		
<ul style="list-style-type: none"> 5. Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos. 		
<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Disminuir la cartera por cobrar 		
<ul style="list-style-type: none"> Llamar a todos los clientes impagos 		
<ul style="list-style-type: none"> Enviar cartas de cobro a los clientes deudores, estableciendo el tiempo de su deuda y por qué concepto 		
<ul style="list-style-type: none"> Pedir informe al departamento de contabilidad de cuentas por cobrar del departamento 		
<ul style="list-style-type: none"> 5.2 Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos por servicios técnicos en periodo de garantía 		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar los costos por concepto de trabajos en periodo de garantía 		
<ul style="list-style-type: none"> Determinar los costos por concepto de trabajos interdepartamentales 		
<ul style="list-style-type: none"> Enviar informe de costos (más % de recargo) a Komatsu Latin America Corporation 		
<ul style="list-style-type: none"> Enviar informe de costos (más % de recargo) a los departamentos de maquinarias y repuestos 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con Komatsu Latin America Corporation 		

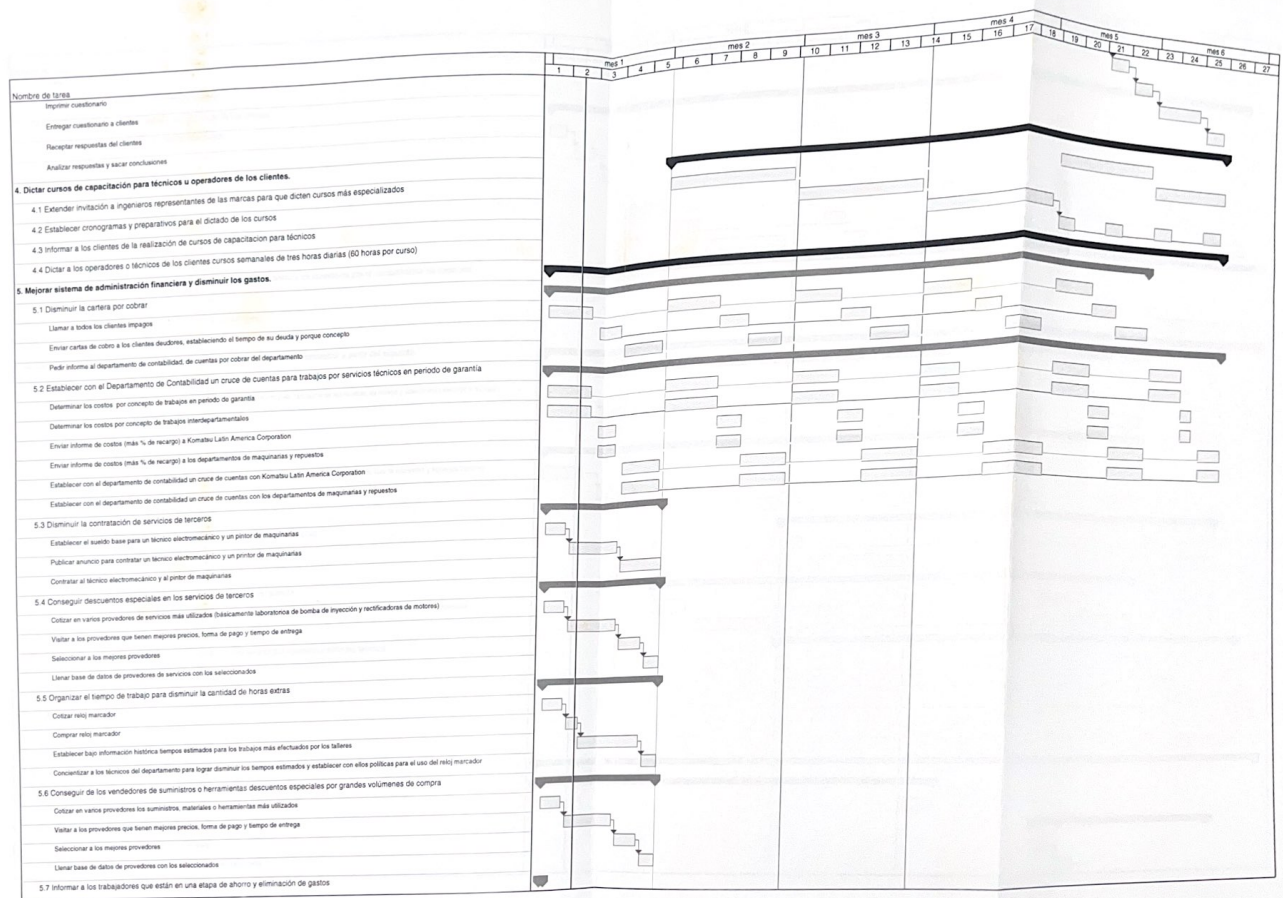
Nombre de tarea	1	2
Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con los departamentos de maquinarias y repuestos		
5.3 Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros		
Cotizar en varios proveedores de servicios más utilizados (básicamente laboratorios de bombe de inyección y rectificadoras de motores)		
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		
Seleccionar a los mejores proveedores		
Limar base de datos de proveedores de servicios con los seleccionados		
5.4 Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras		
Establecer bajo información histórica tiempos estimados para los trabajos más efectuados por los talleres		
Concientizar a los técnicos del departamento para lograr disminuir los tiempos estimados y establecer con ellos políticas para el uso del reloj marcador		
5.5 Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra		
Cotizar en varios proveedores los suministros, materiales o herramientas más utilizados		
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega		
Seleccionar a los mejores proveedores		
Limar base de datos de proveedores con los seleccionados		
5.6 Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos		
Reunir a todo el personal del taller para informar a ellos sobre los parámetros de ahorro		
6. Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.		
6.1 Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes		
6.2 Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos		
6.3 Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento		
Establecer que herramientas o equipos faltan		
Cotizar herramientas o equipos		
Comprar herramientas o equipos		
6.4 Aumentar el número de trabajadores		
Establecer el sueldo base para un técnico y un asistente		
Publicar anuncio para contratar un técnico y un asistente		
Contratar al técnico y al asistente		
6.5 Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos		
Revisar si todos los trabajos entregados cumplieron el plazo determinado		
Establecer culpables por incumplimiento en la entrega de los trabajos		

BIBLIOGRAFIA

1. DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997), "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.
2. GEORGE A. STEINER (1998), "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
3. JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992), "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
4. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA (1997), "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.
5. CHIAVENATO, Idalberto (1994), "Administración de Recursos Humanos", Ed.McGraw-Hill, Colombia
6. HILL, Charles: "Administración Estratégica", Ed.McGraw-Hill, 1996, Colombia
7. Komatsu Latin America Corporation (1998), "Taller de Entrenamiento para Gerentes de Servicio de Reparación y de Partes para América".







APENDICE Q

**CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACION DEL SEGUNDO SEMESTRE
DEL PLAN ESTRATEGICO
DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO**

Nombre de tarea

1. Establecer un novedoso plan de mercadeo.

1.1 Correo directo, considerando un programa continuo para clientes existentes y un programa diferente para los nuevos

- Establecer a que clientes se enviara el programa
- Determinar el tipo de programa que se realizara en el semestre
- Imprimir el programa y carta personalizada para cada cliente
- Enviar via correo el programa

1.2 Avisos publicitarios mensuales en los periodicos con promociones dirigido a los pequeños y medianos clientes

- Determinar que tipo de informacion o promocion se hara publicidad
- Colocar en las principales informativos de las ciudades donde se publicara anuncio
- Establecer consenso para el uso de la publicidad
- Seleccionar en cuales informativos se hara la publicidad
- Autorizar y cancelar publicidad

1.3 Murales publicitarios en las cameteras del pais con la presentacion de nuevos productos

- Seleccionar sitio donde sera montado el mural
- Colocar materiales para murales
- Comprar materiales
- Construccion de mural en las talleres del distribuidor
- Montaje de mural
- Pintar mural
- Dar mantenimiento a todos los murales

1.4 Llamadas telefonicas con el proposito de lograr muchos contactos en un corto tiempo

- Llamar a todas las empresas pequenas
- Llamar a todas las empresas grandes
- Llamar a todos los gobiernos seccionales (Alcaldias y Prefecturas)

1.5 Visita personal, dirigido a los mejores y posibles clientes

- Hacer citas con los mejores y posibles clientes (particulares o no)
- Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia del Guayas
- Establecer cronograma de visitas dentro de la provincia de Pichincha
- Establecer cronograma de visitas en otras provincias

- Efectuar visitas dentro de la provincia del Guayas
- Efectuar visitas dentro de la provincia de Pichincha
- Efectuar visitas en otras provincias

1.6 Regalar gorras y camisetas a operadores o técnicos de los clientes

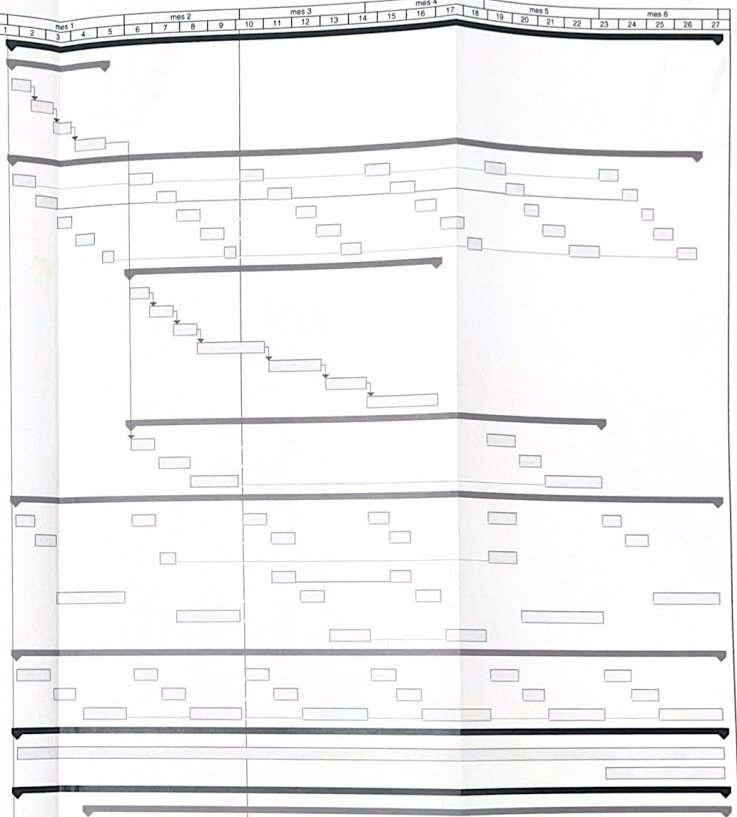
- Recepcion mensual de gorras y camisetas
- Determinar a los operadores de que clientes se les entregara las gorras y camisetas
- Entregar gorras y camisetas

2. Determinar una atractiva remuneración salarial para los trabajadores basada en incentivos por el cumplimiento de objetivos.

- 2.1 Aumentar 5% en el salario del personal del departamento
- 2.2 Mantener salario pero proponer incentivos por cumplimiento de objetivos

3. Aumentar 20% en las ventas del primer semestre de aplicación del plan y 30% semestral a partir del segundo.

- 3.1 Creación de una base de datos con los clientes en estado inactivo

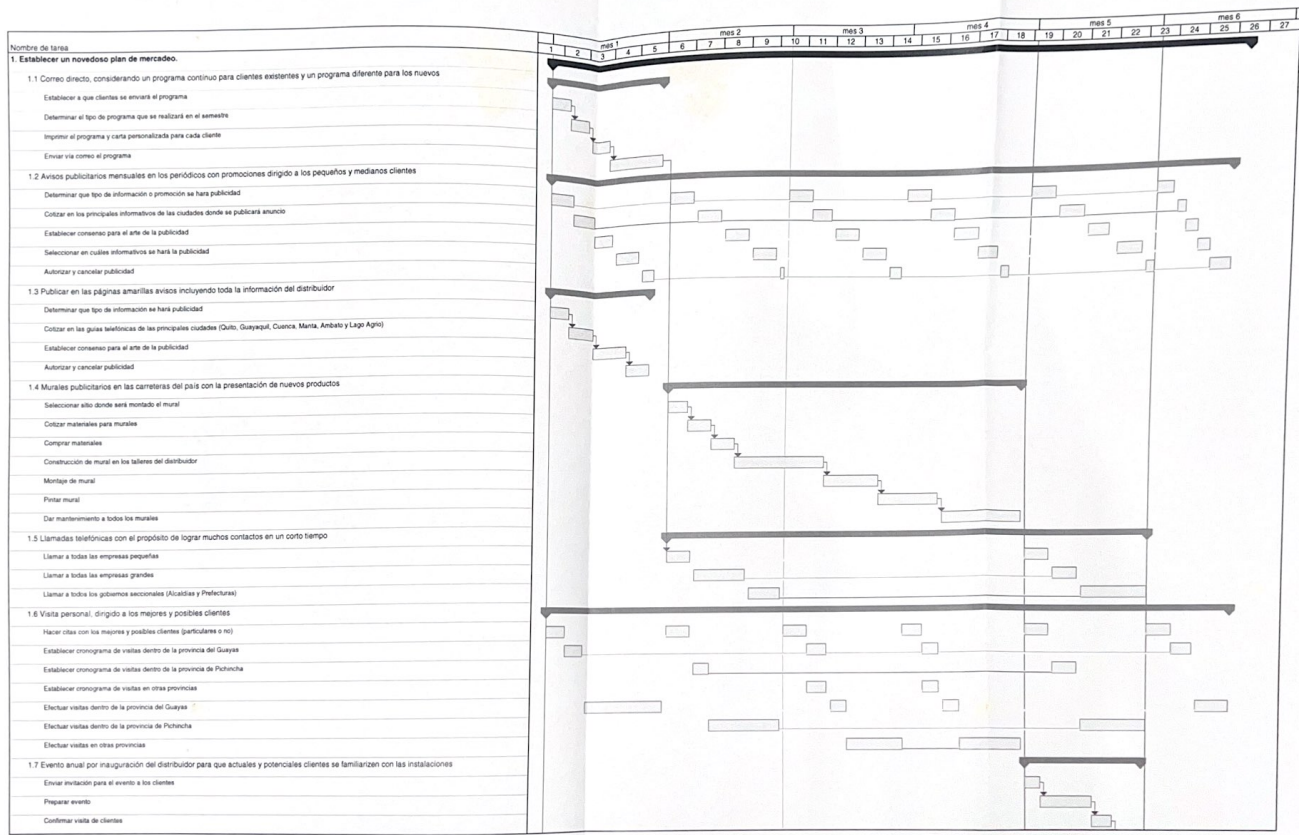


Nombre de tarea	mes 1			mes 2						mes 3						mes 4						mes 5						mes 6					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27						
Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con Komatsu Latin America Corporation	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con los departamentos de maquinarias y repuestos	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
5.3 Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Colocar en varios proveedores de servicios mas utilizados (basicamente laboratorios de bomba de inyeccion y rectificadora de motores)	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Seleccionar a los mejores proveedores	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Llenar base de datos de proveedores de servicios con los seleccionados	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
5.4 Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Establecer bajo informacion historica tiempos estimados para los trabajos efectuados por los talleres	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Concentrar a los tecnicos del departamento para lograr disminuir los tiempos estimados y establecer con ellos politicas para el uso del reloj marcador	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
5.5 Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volumenes de compra	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Colocar en varios proveedores los suministros, materiales o herramientas más utilizados	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Seleccionar a los mejores proveedores	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Llenar base de datos de proveedores con los seleccionados	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
5.6 Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Reunir a todo el personal del taller para informar a ellos sobre los parametros de ahorro	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
6. Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
6.1 Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
6.2 Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
6.3 Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Establecer que herramientas o equipos faltan	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Colocar herramientas o equipos	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Comprar herramientas o equipos	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
6.4 Aumentar el número de trabajadores	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Establecer el sueldo base para un tecnico y un asistente	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Publicar anuncio para contratar un tecnico y un asistente	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Contratar al tecnico y al asistente	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
6.5 Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Revisar a todos los trabajos entregados cumpliendo el plazo determinado	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																
Establecer culpables por incumplimiento en la entrega de los trabajos	[Bar chart showing activity from day 1 to 3]																																

APENDICE R

CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACION DEL TERCER SEMESTRE
DEL PLAN ESTRATEGICO
DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO

3



Nombre de tarea

5. Mejorar sistema de administración financiera y disminuir los gastos.

5.1 Disminuir la cartera por cobrar

- Llamar a todos los clientes impagos
- Enviar cartas de cobro a los clientes deudores, estableciendo el tiempo de su deuda y porqué concepto
- Pedir informe al departamento de contabilidad de cuentas por cobrar del departamento

5.2 Establecer con el Departamento de Contabilidad un cruce de cuentas para trabajos para servicios técnicos en periodo de garantía

- Determinar los costos por concepto de trabajo en periodo de garantía
- Determinar los costos por concepto de trabajos interdepartamentales
- Enviar informe de costos (más % de recargo) a Komatsu Latin America Corporation
- Enviar informe de costos (más % de recargo) a los departamentos de maquinarias y repuestos
- Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con Komatsu Latin America Corporation
- Establecer con el departamento de contabilidad un cruce de cuentas con los departamentos de maquinarias y repuestos

5.3 Conseguir descuentos especiales en los servicios de terceros

- Cotizar en varios proveedores de servicios más utilizados (basicamente laboratorios de bomba de inyección y rectificadores de motores)
- Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega
- Seleccionar a los mejores proveedores
- Llenar base de datos de proveedores de servicios con los seleccionados

5.4 Organizar el tiempo de trabajo para disminuir la cantidad de horas extras

- Establecer bajo información histórica tiempos estimados para los trabajos más efectuados por los talleres
- Concientizar a los técnicos del departamento para lograr disminuir los tiempos estimados y establecer con ellos políticas para el uso del reloj marcador

5.5 Conseguir de los vendedores de suministros o herramientas descuentos especiales por grandes volúmenes de compra

- Cotizar en varios proveedores los suministros, materiales o herramientas más utilizados
- Visitar a los proveedores que tienen mejores precios, forma de pago y tiempo de entrega
- Seleccionar a los mejores proveedores
- Llenar base de datos de proveedores con los seleccionados

5.6 Informar a los trabajadores que están en una etapa de ahorro y eliminación de gastos

- Reunir a todo el personal del taller para informar a ellos sobre los parámetros de ahorro

6. Proporcionar al cliente el mejor servicio técnico del mercado.

6.1 Preparar a todo el personal del departamento para que estén en capacidad de atender llamadas de los clientes

6.2 Realizar cronogramas semanales de viajes para reparación, inspección técnica o mantenimientos

6.3 Mantener adquisición de herramientas o equipos de acuerdo al crecimiento

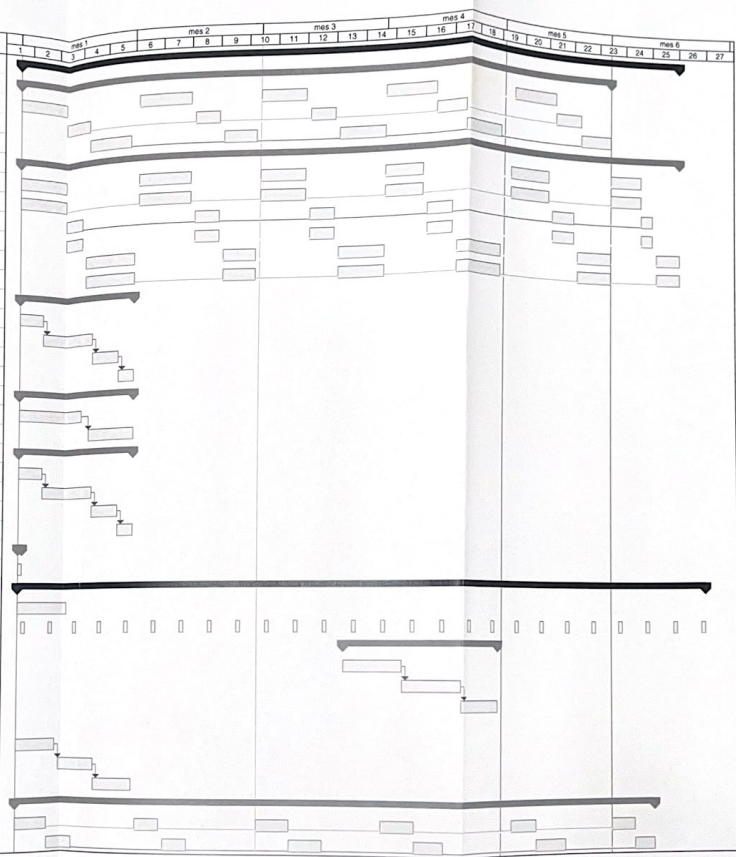
- Establecer que herramientas o equipos faltan
- Cotizar herramientas o equipos
- Comprar herramientas o equipos

6.4 Aumentar el número de trabajadores

- Establecer el sueldo base para dos asistentes
- Publicar anuncio para contratar asistentes
- Contratar a los asistentes

6.5 Cumplir con la fecha de entrega de todos los trabajos

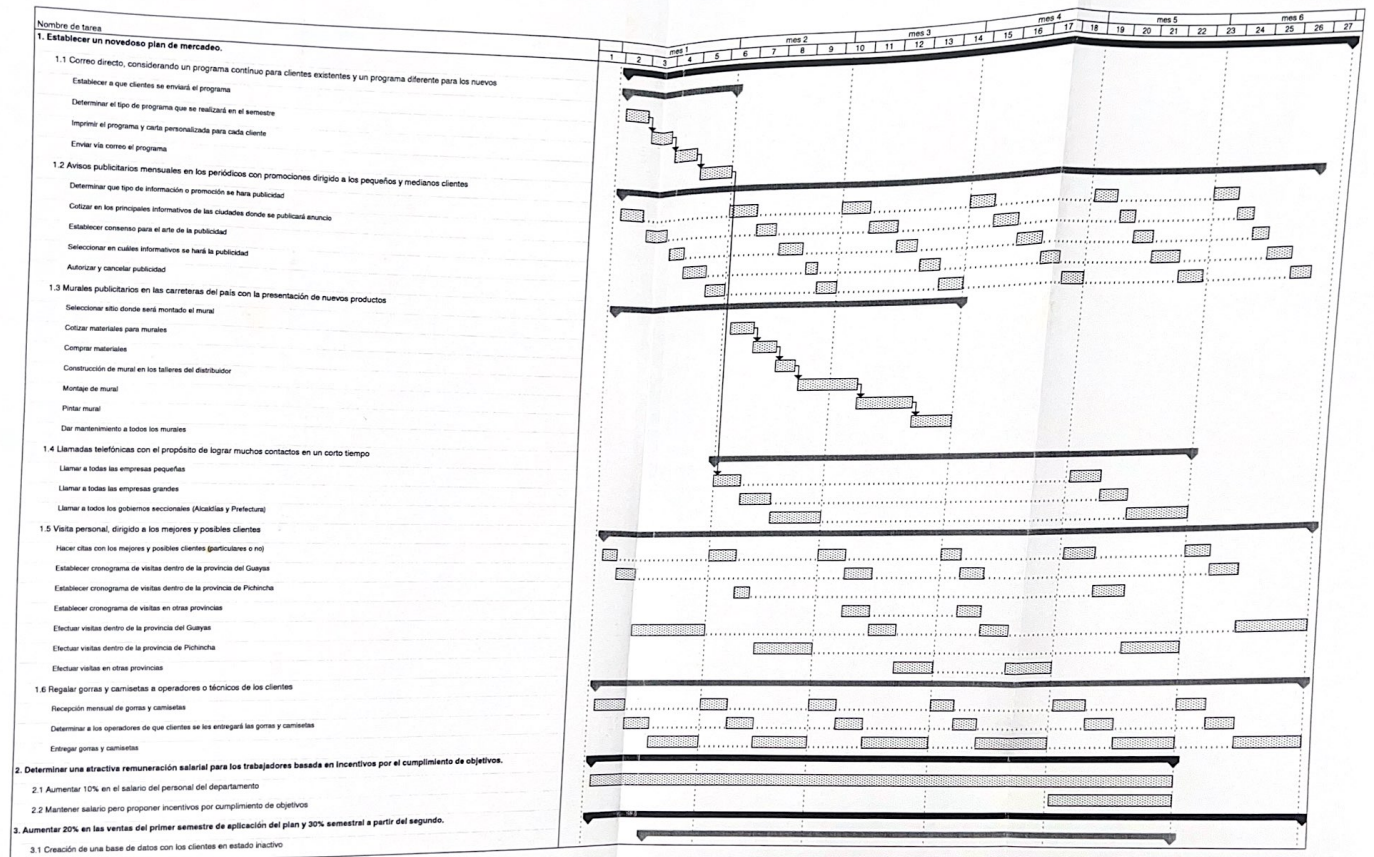
- Revisar si todos los trabajos entregados cumplieron el plazo determinado
- Establecer culpables por incumplimiento en la entrega de los trabajos

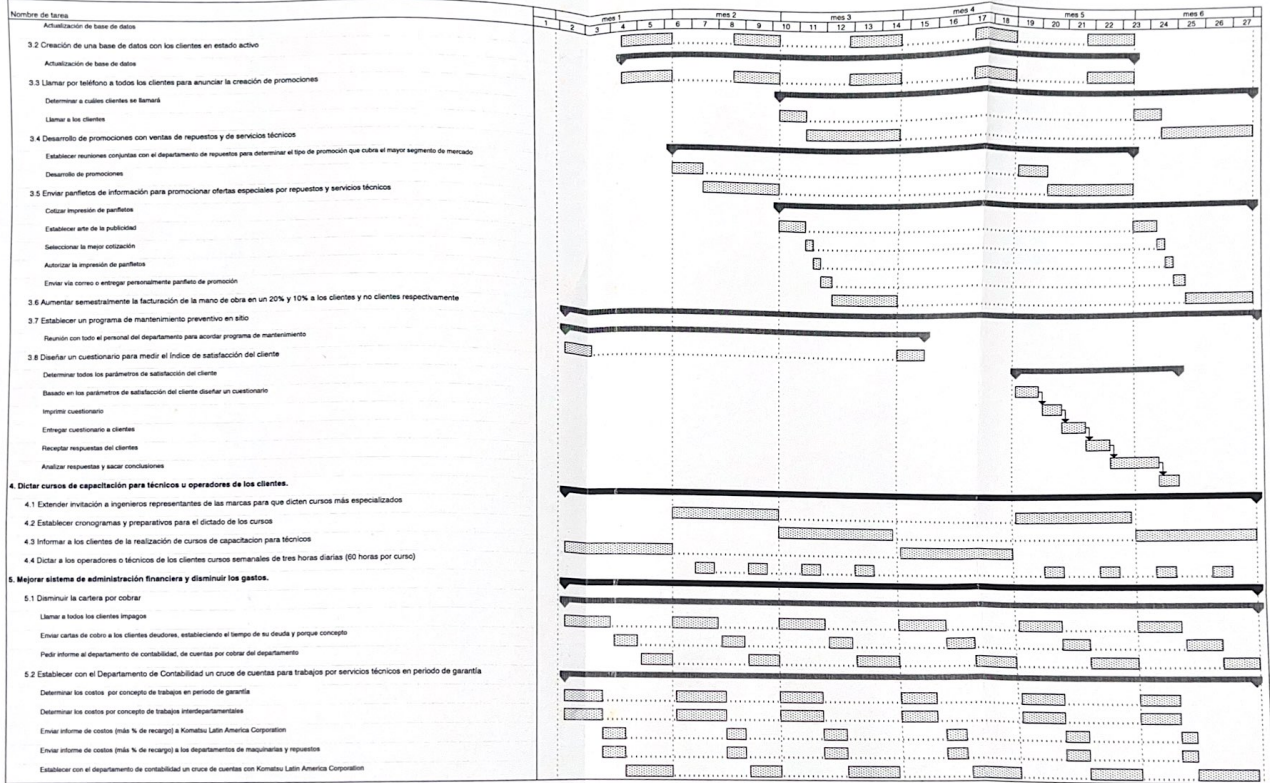


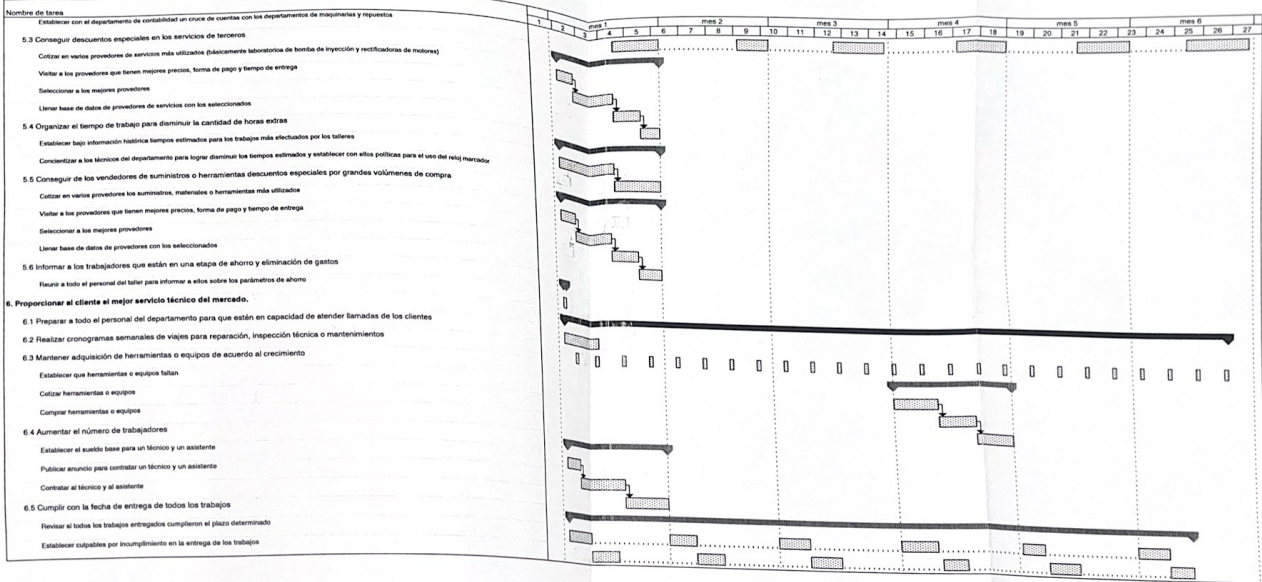
Nombre de tarea	mes 1			mes 2						mes 3						mes 4						mes 5						mes 6					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27						
7. Especialización de los técnicos del departamento en las dos nuevas marcas que van a introducir en el mercado.																																	
7.1 Extender invitación a ingenieros representantes de las marcas para que dicten cursos más especializados																																	
7.2 Dictar cursos técnicos los días sábados con duración de 6 horas por sábado (120 horas por curso)																																	
8. Definir y establecer los procesos y procedimientos del departamento.																																	
8.1 Realizar reuniones con todo el personal para establecer con su ayuda todos los procesos y procedimientos del departamento técnico																																	
8.2 Entregar a los departamentos (maquinarias, repuestos y maquinarias) los procesos y procedimientos del departamento																																	
Imprimir todos los procesos y procedimientos																																	
Entregar los procesos y procedimientos a todos los trabajadores del departamento de servicio técnico																																	
Entregar a los jefes de los departamentos de contabilidad, maquinaria y repuestos los procesos y procedimientos del departamento de servicio técnico																																	

APENDICE S

**CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACION DEL CUARTO SEMESTRE
DEL PLAN ESTRATEGICO
DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO TECNICO**







BIBLIOGRAFIA

1. DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997), "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.
2. GEORGE A. STEINER (1998), "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
3. JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992), "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
4. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA (1997), "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.
5. CHIAVENATO, Idalberto (1994), "Administración de Recursos Humanos", Ed.McGraw-Hill, Colombia
6. HILL, Charles: "Administración Estratégica", Ed.McGraw-Hill, 1996, Colombia
7. Komatsu Latin America Corporation (1998), "Taller de Entrenamiento para Gerentes de Servicio de Reparación y de Partes para América".