ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción

"Implementación del Cuadro de Mando Integral para una Empresa Importadora de Baterías"

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentado por:

Rafael Fernando Montenegro Ramírez

Guayaquil - Ecuador

2012

AGRADECIMIENTO

A Dios por acordarse de mí en todo momento, al culminar esta carrera con sus bendiciones.

A mis padres, mi esposa e hijos por brindarme su entera confianza, pues de ellos he aprendido que nada es imposible y que con perseverancia se llega siempre a la meta.

A mis profesores por los conocimientos impartidos, por su dedicación y vocación de formadores de nuevas generaciones de profesionales.

A todos mis amigos, quienes me han brindado su apoyo incondicional y su sincera amistad.

DEDICATORIA

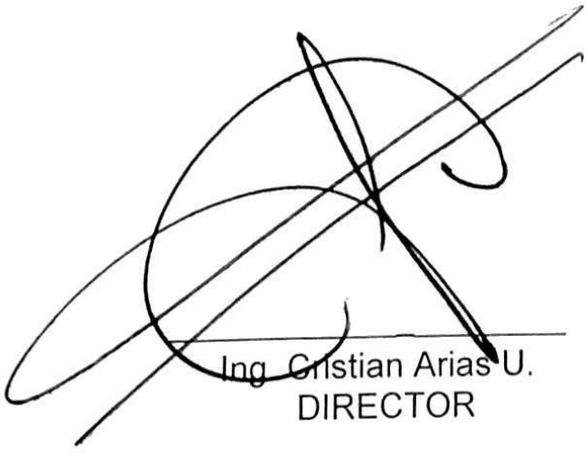
A mi madre querida, mi amiga, soporte y apoyo a lo largo de toda mi vida estudiantil, quien nunca desmayó en su afán de hacer de su hijo un profesional, gracias por estar aquí compartiendo este logro tuyo, pues es por tí y para tí Zoilita.

A mi padre Rafael Montenegro, quien debió luchar desde muy joven por su familia, por su dedicación al trabajo y su apoyo cuando lo necesité.

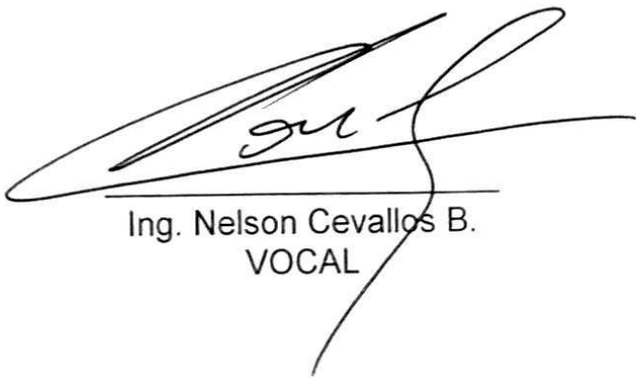
A mi esposa Julia Zeballos, a Camila y Rafaelito mis hijos.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Gustavo Guerrero M.
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE



Ing. Cristian Arias U.
DIRECTOR

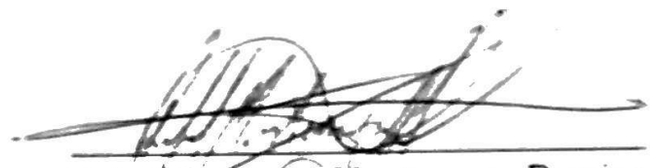


Ing. Nelson Cevallos B.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

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

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Rafael Fernando Montenegro Ramirez

RESUMEN

La presente tesis fue desarrollada en una empresa que se dedica a la importación y comercialización de repuestos automotrices a nivel nacional, cuyo enfoque en el fortalecimiento de la línea de Baterías ya que se ha registrado un crecimiento significativo en su volumen de ventas y en los márgenes de utilidad.

El objetivo de la tesis fue mejorar el desempeño de la empresa en el área comercial mediante la implementación de un sistema de control de gestión para el departamento comercial, para poder establecer una estrategia que le permita alcanzar una mayor participación en el mercado de las baterías, así como mejorar los mecanismos de control y los rendimientos obtenidos por las demás líneas de ventas.

Se analizaron las características de la empresa y el desarrollo de sus gestiones, y se definió la perspectiva de crecimiento. Con toda la información analizada se planificó la estrategia y se establecieron los indicadores que permiten monitorear la gestión y analizar los resultados obtenidos.

Con la implementación del sistema de control de gestión y la estrategia comercial trazada a partir del resultado de los análisis de rendimiento se

obtuvo un incremento del 10% en los niveles de ventas reportados mensualmente la empresa en la línea de baterías.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN…… II

ÍNDICE GENERAL……IV

ÍNDICE DE FIGURAS……VIII

ÍNDICE DE TABLAS…… X

ÍNDICE DE GRÁFICOS…….. XI

ABREVIATURAS……XII

INTRODUCCIÓN……1

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES DE LA TESIS…… 3

1.1 Antecedentes……3

1.2 Objetivo General……5

1.3 Objetivos Específicos……5

1.4 Metodología de la Tesis……6

1.5 Estructura de la Tesis……6

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO…….. 9

2.1 Sistemas de Control de Gestión……9

2.1.1 Introducción……9

2.1.2 Conceptos Básicos……10

2.1.3 Descripción del Sistema…….. 12

2.2 Enfoque Estratégico…… 17

2.3 Perspectivas Estratégicas…… 23

2.4 Alineamiento Organizacional y Mapa Estratégico……..29

2.5 Matriz de Control……..33

2.6 Toma de Decisiones Basadas en Sistemas de Control de Gestión……..34

2.7 Proceso de aprendizaje organizacional……35

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL……37

3.1 Informe General de la Empresa……37

3.1.1 Actividad Económica……..37

3.1.2 Objetivos de la Empresa……40

3.1.3 Estructura Organizacional……41

3.1.4 Análisis de la Fuerza Laboral……... 44

3.1.5 Líneas de Productos en la Empresa……45

3.2 Análisis de la Situación Actual……46

3.2.1 Gestión Comercia…….. 46

3.2.2 Gestión Técnica…… 55

3.2.3 Gestión del talento humano…… 57

CAPÍTULO 4

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA…… 66

4.1 Análisis FODA……..67

4.2 Análisis PEST……71

4.3 Análisis Cadena de Valor……76

4.4 Análisis de Porter……81

4.5 Establecimiento de la Misión…… 84

4.6 Establecimiento de la Visión……..85

4.7 Establecimiento de la Ventaja Competitiva…… 86

4.8 Establecimiento de Objetivos……93

CAPÍTULO 5

5. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD …… 94

5.1 Elaboración del Mapa Estratégico…… 94

5.2 Elaboración de Matrices de Control……101

5.2.1 Fichas de Indicadores…… 102

5.2.2 Tableros……121

5.2.3 Gráficos de Tendencia……123

5.3 Identificación de Iniciativas Estratégicas……..132

CAPÍTULO 6

6. MONITOREO Y AUDITORÍA……146

6.1 Monitoreo……..146

6.2 Auditoría……149

CAPÍTULO 7

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS……160

7.1 Análisis de los Resultados Obtenidos…….. 160

7.2 Resultados Propuestos……161

CAPÍTULO 8

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓNES……164

8.1 Conclusiones……..164

8.2 Recomendaciones……167

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 2.1.	Los Indicadores Basados Únicamente en Resultados Financieros Han Sido Reemplazados……..	15
Figura 2.2	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter……	22
Figura 2.3	Factores que Inciden en el Alineamiento a La Estrategia Organizacional……	29
Figura 2.4	Ejemplo de un Mapa Estratégico……	32
Figura 2.5	Clasificación de Colores para la Elaboración de una Matriz de Control de Riesgos……	34
Figura 3.1	Foto de la Empresa……..	38
Figura 3.2	Cuadro de la Estructura Organizacional de la Empresa……..	42
Figura 3.3	Organigrama de la Empresa……	43
Figura 3.4	Análisis de Incumplimiento de Niveles de Ventas…….	61
Figura 3.5	Análisis de 5 Porqués – Costo de La Batería…….....	62
Figura 3.6	Análisis de 5 Porqués – Falta de Centro de Servicios……..	63
Figura 3.7	Análisis de 5 Porqués – Percepción del Producto…….	63
Figura 3.8	Análisis de 5 Porqués – Incumplimiento de Cobertura en Rutas……	64
Figura 3.9	Análisis de 5 Porqués – Falta de Vendedores Especialistas.	64
Figura 4.1	Análisis Foda de la Empresa…….	70
Figura 4.2	Diagnóstico Estratégico – Análisis Pest……...72	
Figura 4.3	Cadena de Valor……..	77
Figura 4.4	Análisis del Mercado Y la Competencia…….	84
Figura 4.5	Misión de la Organización……...	85
Figura 4.6	Visión de la Organización……	85
Figura 4.7	Ventaja Competitiva de la Organización……...	86
Figura 4.8	Encuesta……..	88
Figura 5.1	Objetivos Estratégicos de la Organización……...	98
Figura 5.2	Mapa Estratégico Organizacional……..	100
Figura 5.3	Participación de Mercado……	104
Figura 5.4	Rentabilidad de la Línea……..	105
Figura 5.5	Incremento en la Facturación……	106
Figura 5.6	Disminución de los Costos Operativos……..	107
Figura 5.7	Reconocimiento de Marca……	109
Figura 5.8	Conformidad del Cliente……..	110

Figura 5.9 Distribución en Región Sierra…… 111
Figura 5.10 Entregas Tardías……113
Figura 5.11 Nivel de Cobertura…… 114
Figura 5.12 Rotación de Mercadería…….. 115
Figura 5.13 Garantías Efectivas…….. 116
Figura 5.14 Cumplimiento del Plan de Capacitación…… 118
Figura 5.15 Índice de Rotación Laboral…….. 119
Figura 5.16 Índice de Cumplimiento de Auditorías……120
Figura 5.17 Documento de Reclamos Aprobados……144
Figura 5.18 Documento de Reclamos Negados …….. 145
Figura 6.1 Formato de Agenda de Reuniones semanales…… 146
Figura 6.2 Formato Plan de Auditoría……152
Figura 6.3 Formato de Reuniones Semanales…… 153
Figura 6.4. Formato Análisis de Resultados Excepcionales…….. 154
Figura 6.5. Formato Análisis de Resultados Inaceptables……..155
Figura 6.6. Análisis de Resultados Excepcionales..…… 156
Figura 6.7. Análisis de Resultados Inaceptables…….. 157

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 Valoración de las Fallas Encontradas…….…. 59
Tabla 2 Clasificación y Valoración de los Componentes de la Cadena de Valor……..…. 79
Tabla 3 Resultados de la Encuesta, Análisis Comparativo……..... 89
Tabla 4 Resultados de la Pregunta 4 Por Marca……..…. 89
Tabla 5 Resultados de la Pregunta 5 Por Marca……. 89
Tabla 6 Matriz de Impacto De Iniciativas Estratégicas…….. 134
Tabla 7 Cuadro de Costo de Implementación del Programa de Incentivos…… 137
Tabla 8 Cronograma para la Implementación del Sistema de Ruteros…… 138
Tabla 9 Costos Estimados para la Implementación del Sistema de Monitoreo a Vendedores…….. 139
Tabla.10 Resultados Obtenidos…….. 163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 3.1	Distribución de la Fuerza Laboral…….	44
Gráfico 3.2	Ventas del 2010……..	49
Gráfico 3.3	Ventas del 2011……..	50
Gráfico 3.4	Ventas del 2012 …….	50
Gráfico 3.5	Participación en el Mercado Nacional de Baterías……	53
Gráfico 3.6	Garantías Vs. Ventas 2010……..	56
Gráfico 3.7	Garantías Vs. Ventas 2011……	56
Gráfico 3.8	Diagrama de Pareto – Problemas Encontrados……	60
Gráfico 4.1	Cuadro Estratégico de la Situación……	90
Gráfico 4.2	Cuadro Estratégico Percepción de los Clientes	91
Gráfico 4.3	Proyección de la Situación Deseada por los Directivos de la Empresa Respecto a los Factores de Competencia……..	92
Gráfico 5.1	Participación del Mercado……	123
Gráfico 5.2	Rentabilidad de La Línea……	124
Gráfico 5.3	Incremento en la Facturación……..	125
Gráfico 5.4	Distribución en la Región Sierra……	126
Gráfico 5.5	Satisfacción al Cliente…….	127
Gráfico 5.6	Porcentaje de Atrasos en los Despachos……..	128
Gráfico 5.7	Garantías Efectivas Otorgadas……..	129
Gráfico 5.8	Cumplimiento del Plan de Capacitación…….	130
Gráfico 5.9	Porcentaje de Clientes Visitados……	131

ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes.

Usualmente las empresas recurren a estrategias para mejorar su desempeño como consecuencia de malos resultados obtenidos en sus indicadores financieros, bajas notorias en rendimiento y productividad, fallas continuas en las líneas de procesos, incrementos notorios en los niveles de rotación del personal, pérdidas en los niveles de ventas de la empresa, entre otros y es por este motivo que sus directivos intentan aplicar diferentes metodologías que den solución a estos problemas, se puede nombrar entre estas a: TPM (Total Productive Mantaining) , TQM (Total Quality Management), JIT, métodos de producción esbeltos, Kaizen, Seis Sigma, QDF (Quality Function Deployment), SPC (Statistical Process Control), Kanban (Tablero Visual).

Si bien es cierto los directivos tienen en la actualidad una gran variedad de sistemas o procesos que se podrían implementar en las empresas con el objetivo de obtener mejoras, es cierto también que la implantación de los mismos demanda de las empresas recursos económicos y demanda de sus miembros tiempo de análisis, estudio y en más de una ocasión fallas en su implantación por lo que la elección de la herramienta que más le convenga a la empresa debe ser acertada y para lograrlo es necesario que todas las metodologías que se quieren aplicar estén alineadas a la estrategia de la compañía.

Teniendo en consideración lo expuesto, la empresa objeto del presente estudio, ha decidido emprender un proceso de mejora pues su Gerente General está convencido que el mismo puede potenciar los beneficios que la empresa ofrece a sus directivos y accionistas, ya que los indicadores financieros que maneja la empresa han presentado incrementos sostenidos los últimos tres años.

Por este motivo se debe determinar de forma clara cuales son los factores claves, se ha optado por implementar un sistema de control

de gestión que permita monitorear los avances o cambios en la organización que tiendan a alcanzar los objetivos de la misma.

1.2 Objetivo General.

Elaborar el Diseño e Implementación del Sistema de Control de Gestión para el Ärea Comercial de una empresa comercializadora de Baterías.

1.3 Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos del proyecto son:

1.- Realizar un diagnóstico de la situación actual para determinar que factores influyen en el rendimiento de la empresa.

2.- Elaborar una planificación estratégica para enfocar a la organización mediante el establecimiento de la Misión, visión, valores corporativos y macroobjetivos.

3.- Elaborar el Mapa Estratégico y desplegar los Macro objetivos en objetivos estratégicos para e identificar los indicadores, metas y parámetros.

4.- Establecer iniciativas que permitan alcanzar los objetivos, e implementar un proceso de capacitación al 100% de la fuerza de ventas que permita que todos cuenten con los recursos técnicos para explicar las ventajas del producto de forma clara

y precisa de manera que puedan usar esta información como un plus en el proceso de venta.

5.- Establecer un sistema de auditoría y monitoreo al sistema de control de gestión.

1.4 Metodología de la tesis.

Para realizar la presente tesina se empieza por visitar la empresa se toman datos de fallas, demoras, pérdidas, ventas para poder realizar un diagnóstico inicial de la situación de la compañía, actividad principal, conseguir la declaración de misión o visión de la empresa así como una declaración de los valores que propone la empresa como valores de la organización.

1.5 Estructura de la Tesis.

El primer capítulo del presente Proyecto se mencionan los objetivos generales y específicos del presente proyecto.

El segundo capítulo se refiere al Marco Teórico, es aquí donde se presenta una breve recopilación de conceptos relacionados al presente proyecto como son los sistemas de control de gestión y las diferentes herramientas que se emplean en el presente proyecto.

En el tercer capítulo se hace un diagnóstico de la situación inicial de la compañía, qué actividad económica realiza, cuales son los objetivos de la empresa, se realiza un análisis de los problemas encontrados y se realiza una valoración del impacto de los mismos en los objetivos planteados por la empresa. Para esto se emplea el Esquema 80-20 del Gráfico de Pareto y una vez que se identifican cuales de los problemas generan el mayor impacto se procede a identificar sus causas mediante Método de Ishikawa o gráfico de espina de pescado. Identificadas las causas se debe identificar la causa raíz de estos problemas mediante la Técnica de los 5 por qué.

El cuarto capítulo describe la planificación estratégica, se empieza realizando un análisis FODA, PEST, de Cadena de Valor y el de Porter de la empresa para establecer así la misión, la visión, las ventajas competitivas que tiene la empresa y los objetivos.

En el capítulo quinto realiza el traslado al Balanced Score Card, se hace el despliegue de los Macro objetivos en objetivos estratégicos por perspectivas, con esto se elabora el Mapa Estratégico Organizacional, se elabora las fichas de los indicadores para elaborar los tableros de control, los gráficos de tendencia y se identifica las iniciativas estratégicas.

El capítulo sexto al monitoreo y auditorías necesarias para realizar el seguimiento del desempeño.

En el séptimo capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos al implantar el balanced score card (cuadro de mando integral).

En el octavo capítulo se muestra las conclusiones y recomendaciones propuestas a la empresa.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Sistemas de Control de Gestión.

2.1.1 Introducción.

El Control de Gestión es el proceso que tiene como finalidad guiar la gestión empresarial a la obtención de los objetivos de la organización ofreciendo además instrumentos para su evaluación.

Taylor en 1895 fue uno de los iniciadores del control de gestión industrial, estableciendo el cronometraje de los tiempos de la mano de obra directa, los estándares, la asignación de costos indirectos y la remuneración por rendimientos.

El Sistema de Control de Gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer

los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

2.1.2 Conceptos básicos.

Liderazgo.- Es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Control.- El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos…Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

Sistema.- Se define como un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizados en función de alcanzar un objetivo en beneficio de la organización.

Competitividad.- Es la habilidad de una empresa para posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer; la participación de mercado es una de las formas de medir la misma.

2.1.3 Descripción del Sistema

El sistema de control de Gestión es una estimulación organizada para que los “managers” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

El sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo.

Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos, como el de Mallo y Merlo que conciben el SCG como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de

seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

Indicadores de control de gestión.

Los indicadores de control (IC) de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Según Harrington, un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.

Entre otros rasgos las filosofías gerenciales modernas TQM, JIT, TOC, tienen en común que lo nuevo no está en los indicadores mismos, sino en la escala de importancia o prioridad con que se consideran en el proceso de gestión: valor añadido, inventario y gastos de operación, a diferencia de las filosofías tradicionales, que toman como herramienta central de control a la contabilidad de costos, magnificando los indicadores asociados al gasto de operación.

Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación

del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

En la generalidad de la bibliografía se propone un conjunto de indicadores para medir la eficacia y efectividad de cada unidad funcional de la empresa, Producción, Ventas, Suministros, Mercadeo, Investigación y Desarrollo, Planificación y Preparación de la Producción, Mantenimiento, Administración y Finanzas, Recursos Humanos. Lorino menciona a los indicadores financieros, de reactividad (plazo) y calidad. Gunn en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, relaciona una serie de medidores de la excelencia empresarial para los diferentes subsistemas de la empresa como los de Contabilidad, Ventas y Marketing, enfocados a medir: tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información.

FIG 2.1.- LOS INDICADORES BASADOS ÚNICAMENTE EN RESULTADOS FINANCIEROS HAN SIDO REEMPLAZADOS

Sin embargo Goldrat y Lorino alertan sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador. En segundo lugar, los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global de la compañía.

Lo revisado alrededor de los indicadores permite concluir que:

· En la mayoría de las obras consultadas se presenta un listado de indicadores agrupados según el tradicional enfoque funcional (producción, técnico, ventas, recursos humanos, y otros).

· Se muestran indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa, y no se le da importancia a la necesidad de clasificarlos para diferentes niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales.

· Se sobre valora la importancia de los indicadores, cayéndose a veces en recetas, restándole importancia al procedimiento para definirlos.

· Se presenta a los indicadores como algo que se puede determinar a priori o prefijar a espaldas de los objetivos, las estrategias, las restricciones del sistema, los problemas críticos y la propia especificidad del objeto industrial.

En este trabajo se considera que estos indicadores pueden tomarse como referencia pero no pueden incorporarse a priori en el SI de un SCG de una organización, porque se corre el riesgo de disponer de muchos datos pero no tener las informaciones pertinentes para responder las preguntas gerenciales claves para una organización en particular.

Relacionado con el diseño de Sistemas de Control de Gestión se encuentra el Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard- donde se considera que alinea las iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir un objetivo común. El CMI no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la Organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional de un sistema de control. El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

2.2 Enfoque estratégico

El enfoque estratégico está dado por la forma en la que la empresa determina como va a mantener las relaciones con sus clientes internos y con su entorno mediante la determinación de objetivos que permitan construir una relación estable para el futuro.

La Planeación Estratégica consiste de dos elementos: el plan estratégico que es la descripción de las condiciones ideales deseadas para futuro y el plan táctico que permite aplicar en el presente el estado futuro deseado.

Análisis de Fuerzas de Porter.- El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Es desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).

- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

Amenaza de nuevos entrantes.

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

Amenaza de productos sustitutivos.

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre los competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los

competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

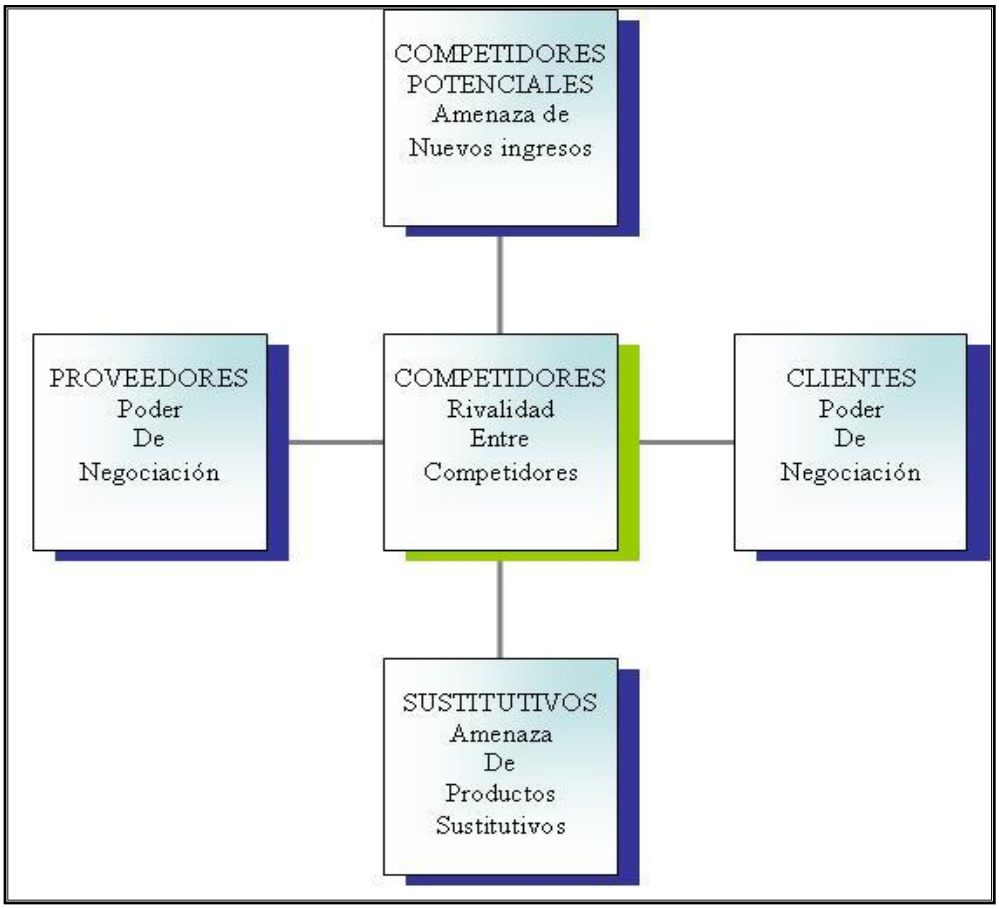


FIGURA 2.2.- MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección

futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

2.3 Perspectivas Estratégicas.

El Sistema de Control de Gestión tiene su origen en una publicación de 1992 de la Harvard Bussiness Review cuyos autores fueron Robert Kaplan y David Norton.

En este artículo se plantea un sistema de indicadores que mide el desempeño de una compañía en términos de su visión y estrategias, con lo que se brinda una herramienta que permite dar una mirada global al desempeño de la empresa y no se restringe a los indicadores tradicionales usados hasta entonces que miden únicamente los resultados financieros.

El SCG ofrece por tanto una visión integrada y balanceada de una empresa permitiéndole desarrollar la estrategia en forma clara; esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación.

Para hacerlo se debe encontrar o formular indicadores claros, de fácil lectura y comprensión que permitan medir de forma cuantitativa aspectos involucrados a las estrategias y objetivos planteados por la empresa y evaluar así su desempeño.

En otras palabras el Sistema de control de Gestión consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El SCG tiene la ventaja de que se aparta del tradicional enfoque basado únicamente en indicadores en una perspectiva financiera y abre el campo de cobertura trabajando otras que permiten a la gerencia obtener una visión rápida del comportamiento de la empresa en relación con los objetivos trazados y las estrategias empleadas.

Las perspectivas analizadas mediante el BSC son:

1. Financiera.- Tiene como objetivo medir la capacidad financiera y el resultado económico de la empresa. Es en otras palabras ¿Cómo se ve la empresa a los ojos de los accionistas? Entre los indicadores más frecuentemente usados para evaluar esta perspectiva se tiene:

a) Liquidez y disponibilidad de caja

b) Margen operativo y neto

c) Solvencia y endeudamiento

d) Rentabilidad del activo y del patrimonio entre otros.

2. Comercial.- El objetivo es medir el resultado de los esfuerzos de mercadeo y ventas de la empresa y la satisfacción de los clientes o resumiendo esto en una pregunta ¿Cómo ven los clientes a la empresa/ producto/ marca? Los indicadores usados son varios, entre los más usados se puede mencionar:

a) Cumplimiento de visitas a prospectos.

b) Porcentaje de participación en el mercado.

c) Número de clientes nuevos/actuales.

d) Antigüedad o fidelidad de los clientes.

e) Gastos de ventas

f) Nivel de satisfacción de los clientes

g) Productos/clientes

3. Procesos.- Mide la eficiencia en el uso de loxs recursos físicos, tecnológicos, humanos y los servicios tomados de terceros para hacer una lectura interna del negocio e indicar ¿En qué se debe sobresalir? Sus indicadores como tal miden eficiencia, rendimientos y se tiene entre otros:

a) Niveles de eficiencia

b) Niveles de productividad

c) Estándares de servicio

d) Costos de servicio vs costos de mercado.

4. Innovación y Aprendizaje.- Verifica el progreso de la organización en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes e innovación en equipamiento e infraestructura que se debe alcanzar al hacer la pregunta ¿Se puede continuar mejorando y creando valor? Los indicadores para evaluar esta perspectiva son por ejemplo:

a) Porcentaje de rotación y encuestas de clima laboral

b) Porcentaje de actualización e innovación.

c) Gerencia del conocimiento.

d) Nivel de uso de información y tecnología.

El SCG transforma la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento (innovación o aprendizaje).

El SCG proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza los indicadores para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El SCG permite contemplar y proporcionar información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

a) Perspectiva del Cliente o Consumidor: ¿qué esperan de la empresa?

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

b) Perspectiva Interna: ¿en qué podemos destacarnos?

¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

c) Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

d) Perspectiva Financiera: ¿Qué esperan los accionistas?

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

El cumplimiento de los cuatro pilares del CMI contribuye, en mucho: a la motivación de los empleados; a mejorar todas las etapas de la Cadena de Valor; a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

2.4 Alineamiento Organizacional y Mapa Estratégico.

ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para que en la empresa todos sus miembros se comprometan y se dé el alineamiento organizacional con la estrategia deseada se han identificado cuatro elementos:

1. Clima Organizacional
2. Cultura Organizacional
3. Competencias Organizacionales
4. Enfoque Organizacional

FIGURA 2.3. FACTORES QUE INCIDEN EN EL ALINEAMIENTO A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

En la actualidad las empresas enfrentan retos en ambientes de negocios caracterizados por cambios rápidos en la tecnología, las necesidades de los clientes, el entorno político, la estabilidad económica y otros factores que hacen peligrar la forma en la que la gerencia administra las organizaciones. Esto ha llevado a las mismas a que las empresas busquen diferenciarse de sus competidores y traten de ofrecer una propuesta de valor única a los mismos y que busquen ese elemento diferenciador y traten de potenciar el impacto del mismo en la percepción del cliente.

Este concepto de alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad).

- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar *gente de alto desempeño*.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas

MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una representación gráfica de la proyección a futuro de la empresa, es el diseño de la estrategia, es una primera etapa donde se proponen ciertos objetivos a futuro antes de conseguir un consenso definitivo al interior de la empresa.

Estos objetivos se grafican para cada una de las cuatro perspectivas que componen la empresa e indicando de forma clara cuáles son las relaciones causa efecto de las mismas.

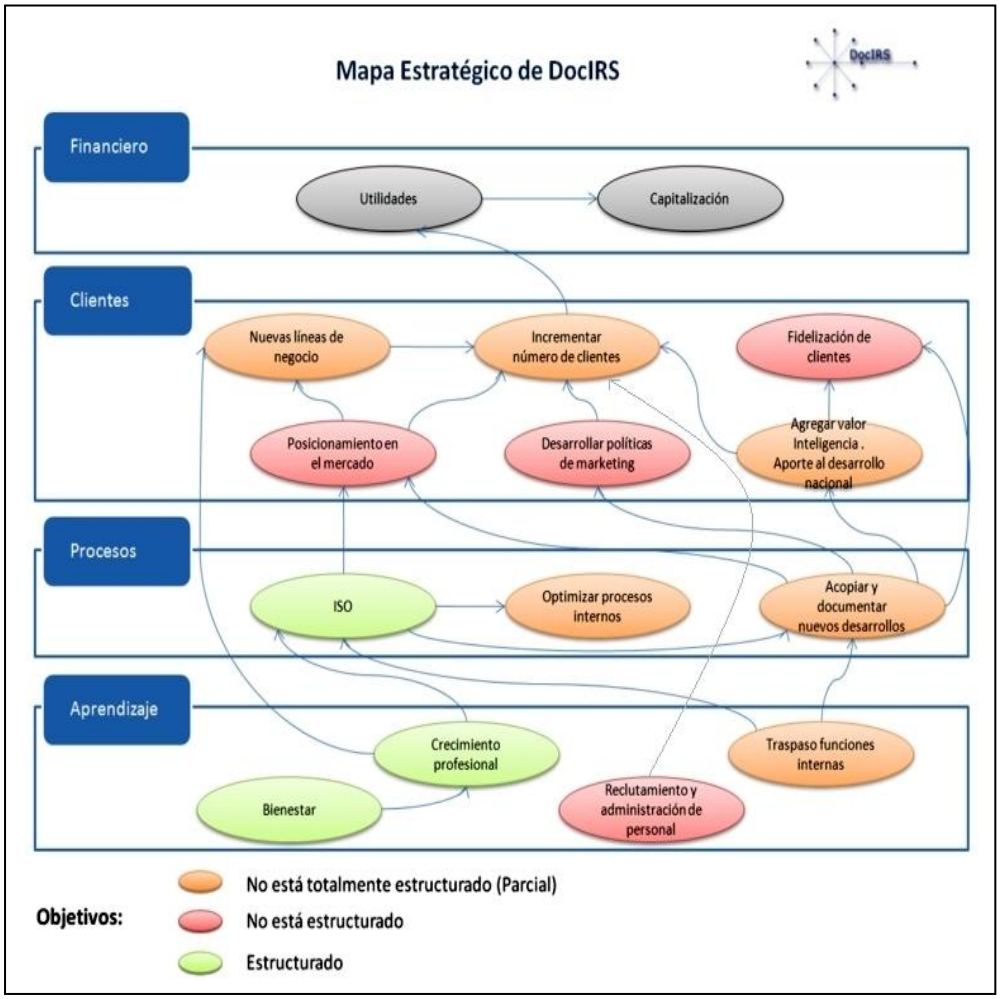


FIGURA 2.4. EJEMPLO DE UN MAPA ESTRATÉGICO

Debe tenerse en cuenta que estas cuatro perspectivas constituyen una guía tan solo y no son por ningún motivo una camisa de fuerza por los que las perspectivas de un Mapa Estratégico pueden variar por número y por su naturaleza pudiendo ser entre otras:

- Proveedores
- Sociedad

- Capital Intelectual entre otros.

2.5 Matriz de Control.

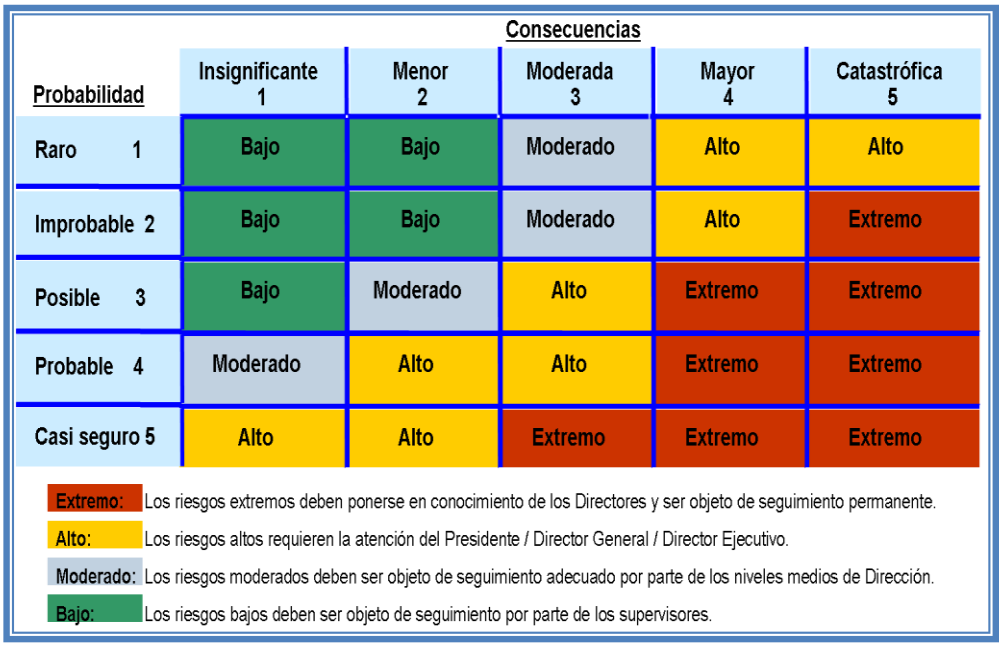
Es una tabla donde se ven reflejados los objetivos estratégicos que han sido planteados, estos objetivos se ven reflejados en indicadores que permiten su medición para poder tener control de los cambios generados, establece las metas a las cuales se desea llegar y muestra los cambios en los períodos de tiempo establecidos para su control los cuales suelen ser mensuales.

Esta matriz de control establece las iniciativas estratégicas que se han tomado para alcanzar la meta propuesta.

Para que el estado en el que se encuentra la empresa, departamentos, áreas sea más fácilmente apreciable se estable un código de colores que se verá reflejado en esta matriz de control.

- Rojo.- Cuando la medición del indicador está por debajo de la meta establecida.
- Amarillo.- Cuando se ha alcanzado la meta establecida.

- Verde.- Cuando el desempeño ha superado las expectativas y el indicador refleja un resultado muy superior a la meta establecida.



Probabilidad	Consecuencias: Insignificante 1	Menor 2	Moderada 3	Mayor 4	Catastrófica 5
Raro 1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Improbable 2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible 3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable 4	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Casi seguro 5	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

FIG.2.5. CLASIFICACIÓN DE COLORES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS.

2.6 Toma de Decisiones Basadas en Sistemas de Control de Gestión.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. Ahora si el proceso de toma de decisiones se da luego de la

implantación de un sistema de control de gestión, estas están encaminadas a tomar los correctivos necesarios para alcanzar las metas propuestas por la dirección que se ven reflejadas en los objetivos planteados si se ha empleado el Balanced Scorecard o Cuadro de mando por ejemplo como herramienta de este sistema de control.

El proceso de toma de decisiones depende además del grado de libertad de acción que la organización delegue a sus departamentos y además de los recursos que un determinado cambio requiera.

2.7 Proceso de Aprendizaje Organizacional.

El proceso de aprendizaje organizacional puede clasificarse según la etapa en la que se encuentre la empresa en el proceso de implantación de un sistema de control de gestión; esto debido a que los aspectos a ser evaluados cambian, por lo que se tiene:

- Aprendizaje de Ciclo Operativo.- Este forma parte de un proceso de evaluación que busca asegurar la ejecución de lo planificado a corto plazo. Es aquí que las organizaciones aprenden corrigiendo su acción en función del cumplimiento de los objetivos, tomando acciones correctivas en caso de que los resultados obtenidos no alcancen las metas propuestas. A este

tipo de aprendizaje se lo denomina también aprendizaje de circuito simple debido a que se limita a temas de control operativo y responsabilidades funcionales mas no se trata de ninguna manera temas estratégicos, los cuales se asumen como ciertos.

- Aprendizaje de Ciclo Estratégico.- También denominado aprendizaje de circuito doble ya que la organización aprende a través del circuito simple pero también mediante el cuestionamiento de la estrategia, esto para asegurar un adecuado desempeño a largo plazo de los procesos que se llevan a cabo. Invita a cuestionarse si determinados resultados o indicadores siguen siendo válidos por lo que evalúa mas allá de los resultados obtenidos, la validez de los resultados planeados.

CAPÍTULO 3

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 Informe General de la Empresa.

3.1.1 Actividad Económica.

1800-PARTES es un departamento de la empresa CETIVEHÏCULOS S.A. constituida hace 12 años como una empresa independiente se fusiona con CETIVEHÍCULOS por decisión de la directiva del Grupo Empresarial Ortega, es una compañía dedicada a la importación y comercialización al por mayor de repuestos y afines para todo el Ecuador. La empresa ha incorporado a los lubricantes y las baterías hace 5 y 3 años respectivamente a sus líneas de distribución, atendiendo en la actualidad a más de 2.500 clientes a nivel nacional.

FIGURA 3.1. FOTO DE LA EMPRESA

Esta mantiene un agresivo esquema de comercialización basado en una ambiciosa propuesta, para lograr posicionarse como la mejor oferta de servicio y atención para sus clientes, basándose en cinco premisas fundamentales:

- ALTO NIVEL DE COBERTURA

  Atiende con una fuerza de ventas de más de 42 asesores comerciales a todo el país, con oficinas propias en Guayaquil, Quito, Cuenca y Ambato. Todo esto soportado por un sistema de mapas digitales, rutas óptimas, equipos PDA móviles con comunicación GPRS

que permite realizar y transmitir pedidos y cobranza en línea desde cualquier punto del país.

- EXCELENTE NIVEL DE SERVICIO

  Modernas bodegas con sistemas de armados de pedidos por lote, que permiten procesar y por sobre todo despachar los pedidos de los clientes en un tiempo máximo de 24 horas a nivel nacional.

- INMEJORABLE ATENCIÓN TELEFÓNICA

  Cuenta con uno de los más grandes call centers del segmento automotriz, compuesto por profesionales en el área de atención telefónica, apoyados por un software especializado que permite establecer rutas de llamada, campañas, además de un sistema de telefonía Híbrido (digital y VOP) lo necesario para mantener una óptima comunicación con nuestros clientes.

- NIVELES DE PRECIOS COMPETITIVOS

  Tal como lo establece la misión basados en las premisas de producto de alta calidad, la oferta de precios es siempre la mejor desde el punto de vista precio-calidad-rendimiento. Se realizan actualizaciones constantes de

tal manera que los clientes siempre verán en nosotros un aliado para generar adecuados ingresos.

- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

  Cuenta con salas de capacitación propias en las ciudades de Guayaquil, Quito, Ambato y Cuenca. Se cuenta con un jefe nacional de capacitación, quien tiene un equipo de trabajo a su cargo cuya función principal es la de establecer un programa de capacitación para mecánicos y clientes a nivel nacional, además de promover los productos en talleres y brindar asesoría técnica.

3.1.2 Objetivos de la Empresa.

La empresa tiene plasmados sus objetivos en la declaración de su Misión y las metas en la declaración de la Visión de la empresa.

MISIÓN DE LA EMPRESA

"Proveer a nuestros clientes de productos y servicios de calidad, basados en esquemas de trabajo o procesos eficaces y eficientes en una organización orientada a mantener a sus colaboradores motivados, adecuadamente

retribuidos y en constante desarrollo proveyendo la mayor utilidad posible a los accionistas."

La empresa tiene como objetivo principal el posicionarse como la empresa líder en importación, distribución y comercialización de repuestos automotrices para lo cual realiza de forma constante, estudios de mercado para analizar las condiciones cambiantes del mercado de repuestos, entre estas los precios de la competencia, preferencias de compras por marca, aparición de nuevos competidores en el mercado.

3.1.3 Estructura Organizacional

La empresa a finales del 2009 se fusiona con una de las empresas del grupo accionario dedicada a la importación, comercialización y distribución de vehículos de la cual pasa a formar parte como uno de sus departamentos especializados en el área comercial.

La empresa mantiene la estructura organizacional aún cuando en el proceso de fusión esta pasa a ser un departamento de la empresa comercializadora de vehículos.

Esto debe actualizarse y trabajar en mejoras para que los niveles organizacionales se diferencien de forma clara en el organigrama de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

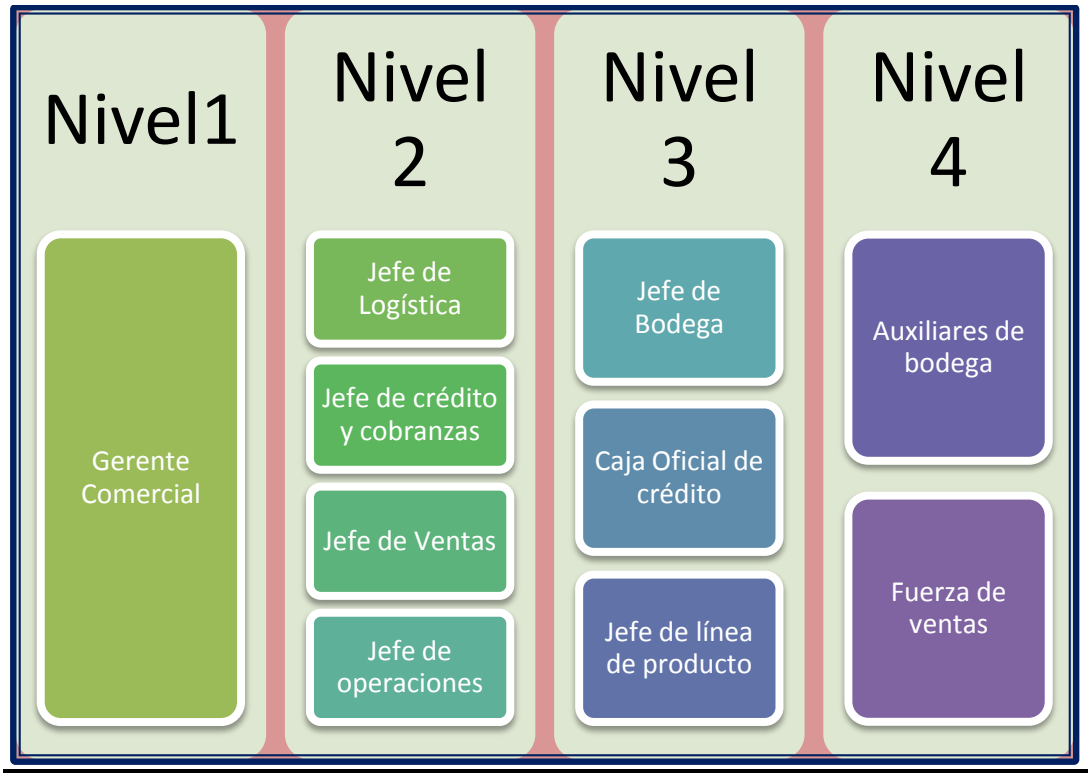


FIGURA 3.2.- CUADRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

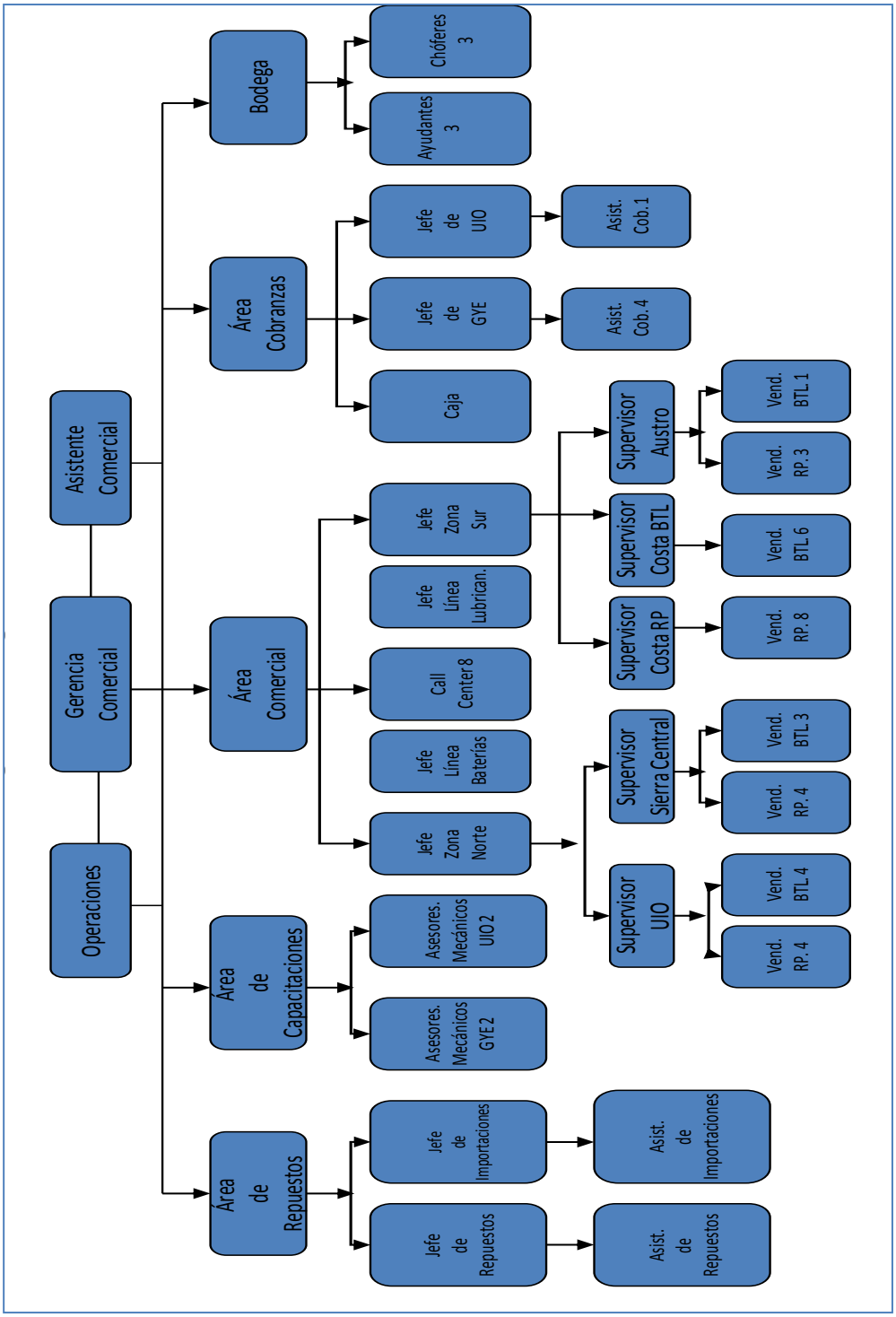


FIGURA 3.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

3.1.4 Análisis de la Fuerza Laboral

Al tratarse de una empresa que se enfoca en la importación y comercialización de repuestos la mayor parte de su fuerza laboral está centrada en su departamento de ventas y comercialización.

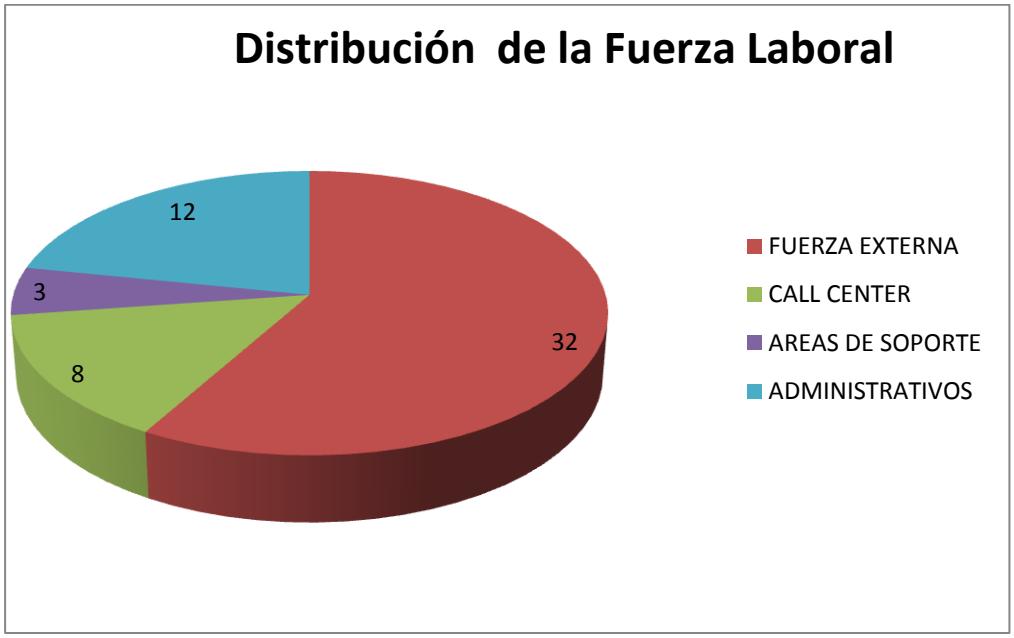


GRÁFICO 3.1. DISTRIBUCIÓN DE LA FUERZA LABORAL

Está conformada en su totalidad por 55 empleados y el 75% de la fuerza laboral está dedicada a la fuerza de ventas.

3.1.5 Líneas de Productos en la Empresa.

La empresa se encarga de la importación y comercialización de repuestos automotrices para diferentes marcas de vehículos como: Chevrolet, Nissan, Renault, Mazda, Kia, Hyundai, Toyota, Skoda, entre otras. Para esto cuenta con:

- 10 líneas de productos: entiéndase por esto repuestos para: frenos, amortiguación, dirección, etc.
- 50 marcas de las más reconocidas casas fabricantes de repuestos.
- 35 diferentes proveedores.
- 10000 items diferentes disponibles para la venta.

De estas líneas son las líneas de lubricantes y baterías las que le han brindado a la empresa los mayores índices de rendimiento sobre inversión.

Por este motivo para realizar los reportes generales se ha optado por dividir a los productos en tres líneas generales: repuestos, lubricantes y baterías.

3.2 Análisis de la situación actual

Para realizar el análisis de la situación actual o inicial de la empresa objeto de estudio se procede a observar los problemas que se presentan en la misma. Para evaluar el impacto que tienen los problemas encontrados se procede a realizar entrevistas con el personal del área comercial y del departamento financiero con el fin de verificar la frecuencia con la que se presentan los problemas identificados durante el período. Además se recopila información útil con la finalidad de poder presentar un estado de situación inicial de la empresa, su desempeño, sus niveles de venta, etc.

Para la descripción de la situación inicial se divide el análisis del desempeño en tres ámbitos de gestión: Comercial, Técnica y del Talento Humano.

3.2.1 Gestión Comercial

Las ventas de la empresa están compuestas por un mix de productos que se ofrecen a los clientes pero para realizar un mejor control de cumplimiento de metas y objetivos se agrupan las líneas de ventas en tres categorías:

- Repuestos y autopartes
- Baterías

- Lubricantes

La empresa logra en los últimos años tener un crecimiento sostenido de sus niveles de ventas de un 15% anual, esto se debe a un manejo adecuado de los procesos de comercialización, en los cuales se ha logrado consolidar como una de las tres empresas líderes en comercialización de repuestos a nivel país.

Parte importante de este rubro es la venta de baterías, que en dos años y medio ha logrado incrementar sus niveles de ventas para representar en la actualidad el 30% de las ventas totales de la empresa, pero este crecimiento no alcanza los niveles de venta que la alta gerencia y los directivos de la empresa desean.

Las ventas de la empresa se realizan en un 70% mediante los asesores externos, quienes tienen una hoja de ruta que les permite recorrer de forma organizada y periódica a todos los clientes de la empresa, el 30% restante son ventas realizadas a mayoristas de repuestos y otros comercios a través del call center de la empresa.

Para el análisis de la gestión comercial se identifican a los departamentos de Compras y a la fuerza de ventas como los departamentos clave para el análisis de la gestión comercial.

Departamento de Compras.- Este departamento se encarga de analizar los requerimientos de mercadería basándose en proyecciones realizadas a partir del análisis del parque automotor, cantidad de vehículos por marca y modelo, tiempo promedio de recambio de partes y piezas, manejo de los registros históricos de ventas con el objeto de realizar proyecciones de tendencias. Este departamento trabaja de forma independiente los pedidos de repuestos y autopartes pero coordina los pedidos de Baterías y Lubricantes con los Gerentes de Venta de cada una de estas líneas.

Trabaja además con el departamento de calidad, ya que este departamento se encarga de validar la aceptación de nuevos proveedores estableciendo cuáles deben ser las exigencias mínimas de calidad que deben cumplir sus productos para la aprobación de su importación.

Fuerza de ventas.- La fuerza de ventas está compuesta por asesores externos o vendedores de ruta y por las vendedoras del call center, esta forma de organización representa en ocasiones problemas para la gerencia general debido a que los márgenes que ofrecen las diferentes líneas varían de acuerdo a estrategias de ventas diseñadas por los Gerentes de las líneas y esto hace que en ocasiones los vendedores traten de vender determinados productos que ofrecen un mayor margen de utilidad por lo que se deben considerar a futuro tener vendedores independientes para cada una de las líneas.

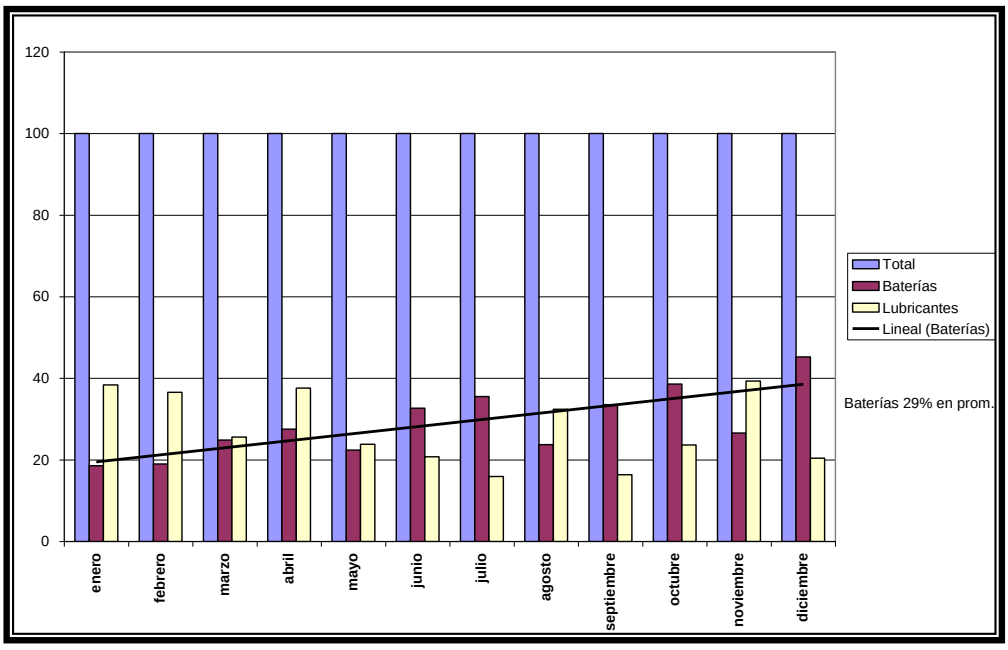


GRÁFICO 3.2. VENTAS DEL 2010

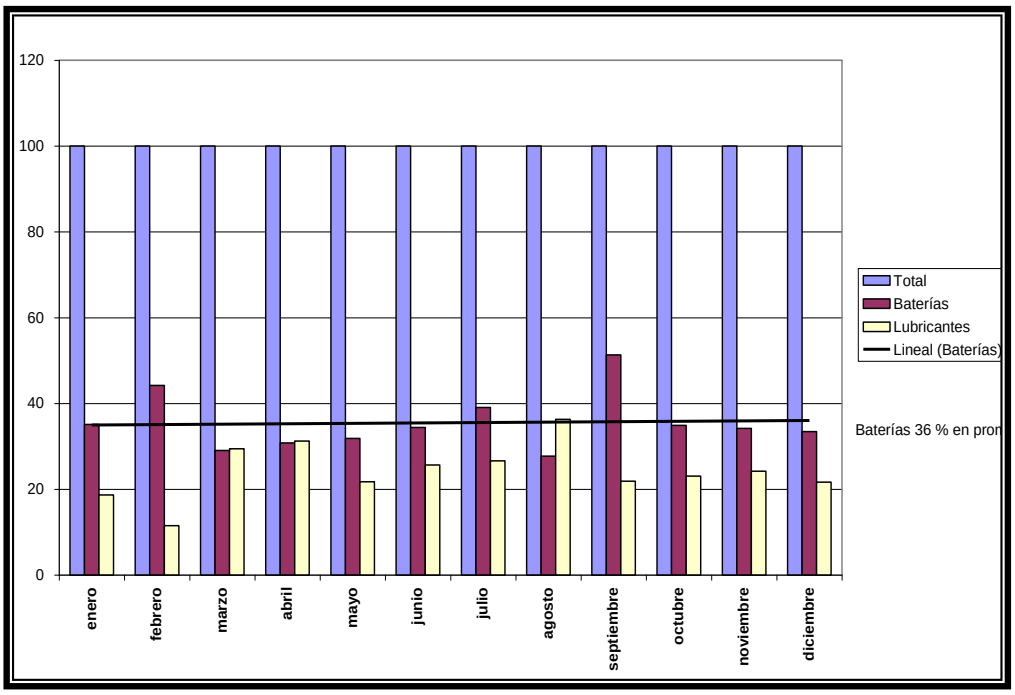


GRÁFICO 3.3. VENTAS DEL 2011

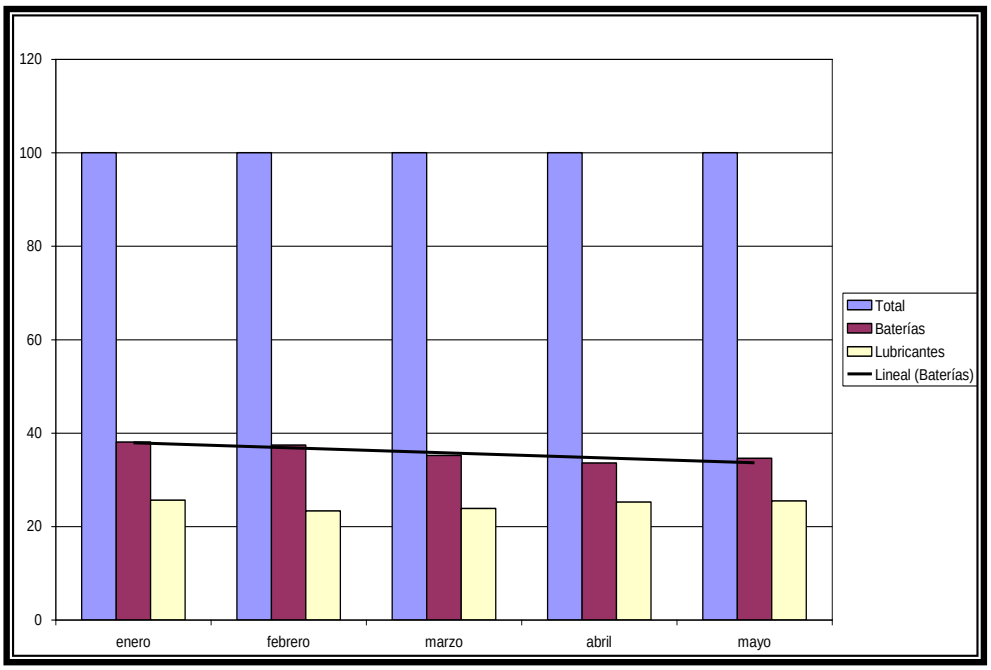


GRÁFICO 3.4. VENTAS DEL 2012

Como se menciona anteriormente, la línea de venta de baterías tiene poco tiempo de haberse iniciado en la empresa, la primera importación la realiza la empresa a mediados del año 2008 luego de firmar un acuerdo de comercialización entre la empresa objeto de estudio y la empresa fabricante de baterías como se denomina a la marca de la empresa proveedora de las mismas, la empresa manejó un promedio de ventas mensual que representaba el 4.2% de las ventas nacionales de baterías.

En la actualidad la venta de baterías representa para la empresa un 30% de la facturación total de la empresa y ha presentado un crecimiento sostenido en el mercado nacional ubicándose en la actualidad en un 13% del total nacional de ventas, estas cifras no alcanzan las metas de crecimiento y posicionamiento que la alta gerencia proyecta para la línea.

Para poder realizar el análisis de la línea de baterías de la empresa objeto del presente estudio y de sus competidores cercanos sin mencionar las marcas de las mismas se las conoce de ahora en adelante en el presente trabajo de la siguiente forma:

BAT A.- Batería líder del mercado nacional de baterías con presencia en el mercado nacional de más de setenta años, su elevado nivel de ventas así como su ubicación en el top of mind del mercado nacional hacen de la misma la marca a superar.

BAT B.- Batería de fabricación nacional que inicia sus actividades hace cincuenta años, pero que impulsa su distribución a nivel nacional a finales de los noventa, ocupa el segundo lugar en ventas y tiene una amplia cobertura a nivel nacional.

BAT C.- Batería distribuida por la empresa objeto del presente estudio, es importada y con un crecimiento en sus niveles de venta que la ubican en el tercer o cuarto lugar en participación del mercado.

Para el presente proyecto se ocupará únicamente de estas tres baterías ya existen en el mercado nacional otras baterías, pero su participación en el mercado nacional es mínima y en la mayoría de los casos son baterías de fabricación nacional con cobertura en determinadas regiones únicamente con procesos de fabricación artesanal o distribuciones de baterías con marcas propias a solicitud de

los mayoristas que desean vender el producto con una marca diferenciada.

Análisis de mercado.

El siguiente cuadro muestra la participación actual de la empresa en el mercado nacional de bat erías.

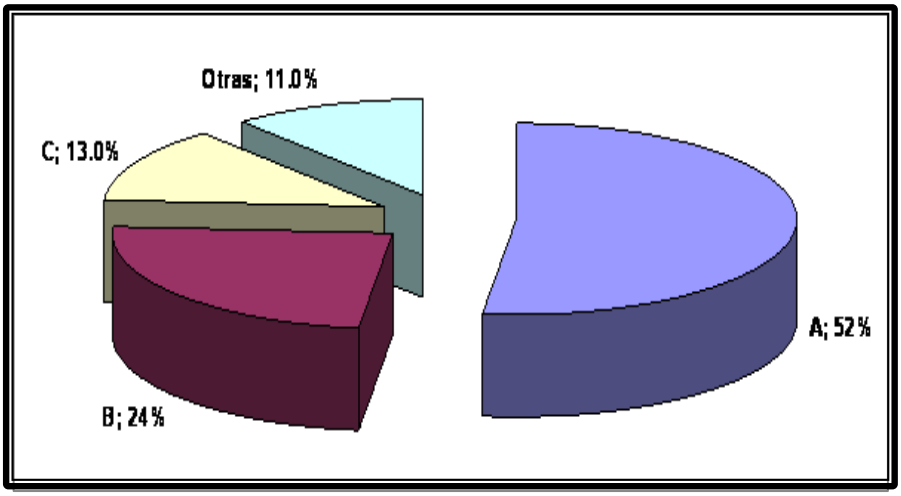


GRÁFICO NO 3.5.- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL DE BATERÍAS

Ahora para conocer el estado de situación inicial de la línea de baterías se procede a realizar una encuesta para determinar entre otras cosas el nivel de reconocimiento de marca, la percepción que tienen las personas de la misma, los parámetros que influyen en la decisión de compra, el tiempo de vida promedio aceptado entre otros factores que

me ayuden a elaborar un cuadro referencial de los requerimientos

Perspectivas de Crecimiento.

Las perspectivas de crecimiento que tiene la empresa, ratifican la decisión de la empresa en centrar su atención en la línea de baterías ya que el parque automotriz del país continúa en crecimiento y los requerimientos eléctricos de los vehículos así como las condiciones de trabajo de los mismos como temperatura de trabajo provocan un mayor desgaste de las baterías acortando el tiempo de vida promedio en ciertos modelos/marcas de vehículos.

Además la salida de algunos participantes en el mercado de baterías así como la poca ejecución de acciones o planes visibles de mejoramiento por parte de las empresas líderes en el mercado hacen que aumenten los beneficios potenciales de un emprendimiento que mejore la participación en el mercado nacional de baterías de la empresa objeto del estudio.

3.2.2 Gestión Técnica.

El departamento de calidad debe contactar a los proveedores de la empresa para asegurarse que los productos cumplan con los requisitos establecidos por las normas INEN para la importación de ciertas autopartes y repuestos regulados por este organismo, deben además verificar los certificados de calidad de las empresas proveedoras.

Es el departamento de calidad el encargado de verificar y llevar un control de los reclamos por garantías que se presentan, esta información se queda en archivos y sirve para determinar en casos extremos la finalización de una alianza comercial con un determinado proveedor en caso de comprobarse que sus productos presentan un índice de reclamos por garantías alto pero manejada de forma adecuada esta información permite evaluar o proyectar líneas de tendencias para evaluar los motivos de ese cambio.

Para la línea de baterías este departamento tiene solamente un registro de la cantidad de baterías que se aprobaron para el cambio y se evalúa porcentualmente la cantidad de reclamos vs los volúmenes de venta para calcular.

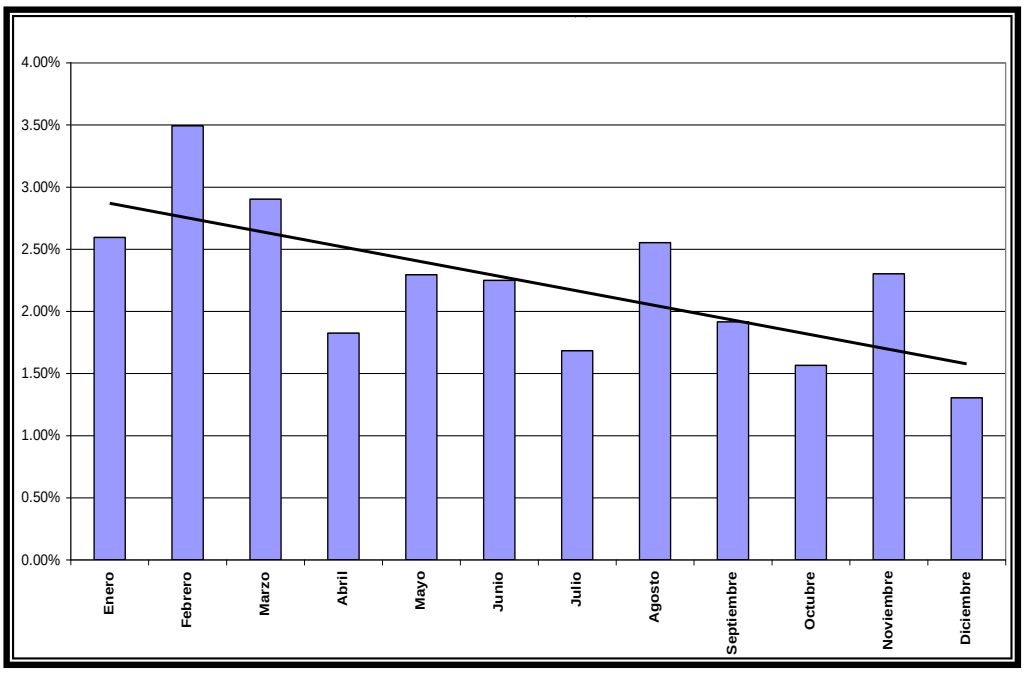


GRÁFICO 3.6. GARANTÍAS VS. VENTAS 2010

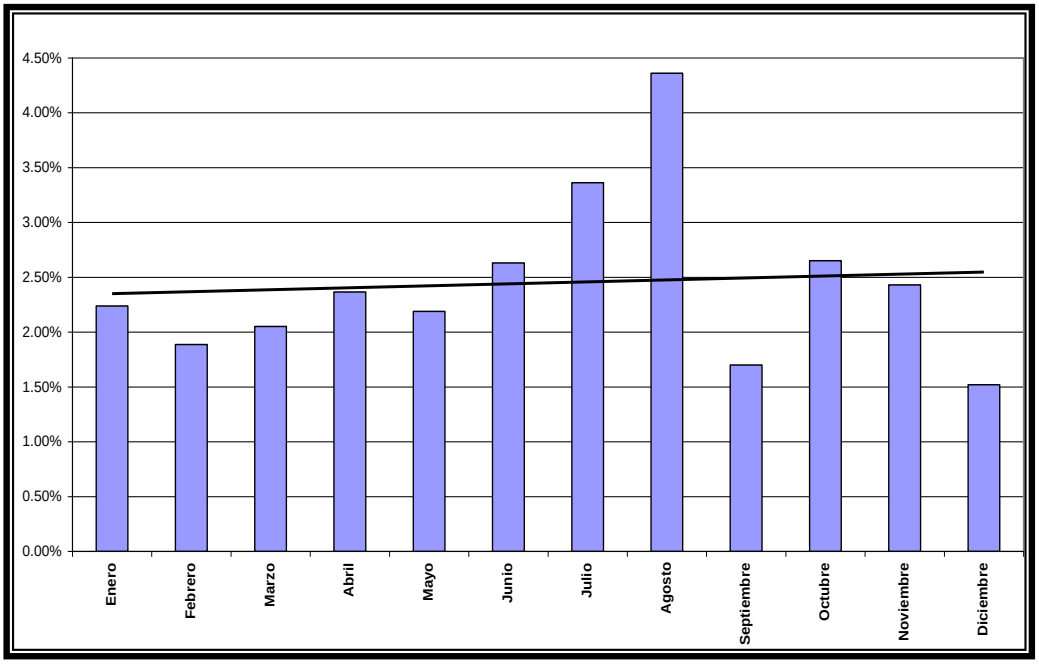


GRÁFICO 3.7. GARANTÍAS VS. VENTAS 2011

Los gráficos ilustran el porcentaje de baterías que han sido cambiadas a través de la red de puntos de servicio que tiene la empresa por garantías admitidas respecto al volumen total de ventas a nivel nacional; como se puede apreciar existe una tendencia creciente en los porcentajes de garantías entregadas pero la empresa está trabajando ya para determinar las causas de esto.

3.2.3 Gestión del Talento Humano

En la actualidad existe un departamento de gestión del talento humano dedicado casi en forma exclusiva a lo referente a nóminas, asistencias, atrasos y horas trabajadas.

Las capacitaciones y las evaluaciones de las mismas están a cargo del departamento técnico que prepara las mismas para los clientes internos y externos, además de coordinar con el área comercial la realización de los mismos.

Las evaluaciones de desempeño y clima laboral las realiza el departamento de recursos humanos de la empresa comercializadora de vehículos mediante visitas a la empresa, las cuales pueden ser coordinadas con la gerencia o visitas

sorpresa, aunque esta opción no se ha llevado a cabo y siempre son coordinadas las visitas.

Dentro del proceso de entrevistas se observa que uno de los problemas que se registran son los niveles de rotación del personal del departamento comercial y el tiempo requerido para la capacitación

Una vez que se analiza la situación actual de la empresa mediante la revisión de las gestiones comercial, técnica y del talento humano se procede a realizar un diagnóstico de los problemas existentes para proceder a valorar el impacto de los mismos en el aspecto económico.

Los problemas que existen son varios por lo que se procede a verificar aquellos que tienen una mayor incidencia en los índices de rendimiento de la empresa, ya sea por la frecuencia con la que se presentan o por el elevado impacto económico que un evento supone; para hacerlo se entrevista al personal de la empresa para conocer así desde su perspectiva cuales son los problemas que enfrenta la empresa y cuál es su impacto.

TABLA 1

VALORACIÓN DE LAS FALLAS ENCONTRADAS

$ PROBLEMA	DESCRIPCIÓN	COSTO ANUAL $	OBSERVACIONES
A	Demoras en el despacho	9500	Devoluciones, costo de transporte y sobre tiempo
B	Pedidos mal generados	2600	Devoluciones y costo de transporte
C	Incumplimiento de las expectativas de ventas de la línea de baterías	45000	Diferencia entre el promedio de ventas actual y la meta de ventas proyectada por los directivos.
D	Costo de devoluciones por garantías	12700	Valor estimado con el histórico de devoluciones aceptadas por garantías 2010 - 2011

A Demoras en el Despacho.- El costo de las demoras en el despacho se genera por las devoluciones realizadas por los distribuidores al no recibir el producto a tiempo, los costos que involucran los sobre tiempos pagados al personal para enviar los pedidos de forma urgente y los costos que representa a la empresa el envío de un transporte que no complete su capacidad operativa real por la urgencia de enviar una mercadería.

B Pedidos mal generados.- Este se genera por una mala recepción del pedido por parte del call center lo que implica un despacho, transporte y envío de mercadería

C Incumplimiento de las expectativas de ventas de la línea de baterías.- Está dado por la diferencia entre el nivel de ventas de baterías que maneja la empresa vs. El nivel de ventas proyectado por los niveles directivos de la empresa.

D Costo de devoluciones por garantías.- Es el costo de reposición de las baterías llevadas a los diferentes puntos de servicio para su reposición por garantía.

Con los datos de la Tabla se procede a realizar un diagrama de Pareto identificando y priorizando los problemas según su impacto económico.

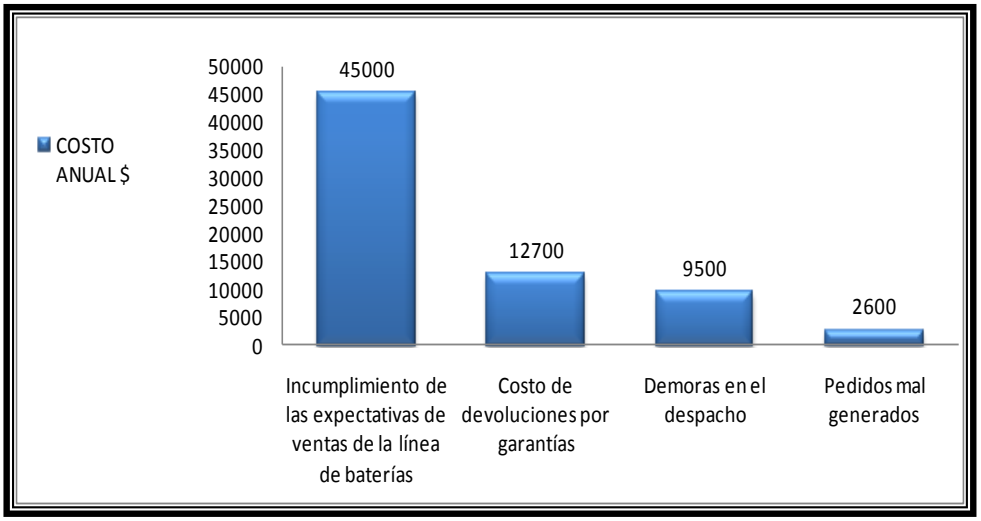


GRÁFICO 3.8. DIAGRAMA DE PARETO – PROBLEMAS ENCONTRADOS

Como se puede observar el Incumplimiento de las expectativas de ventas de la línea de baterías es el factor que tiene un mayor peso económico, seguido por los costos de devoluciones por garantías factor en el cual están incluidos los costos de cambios de baterías por garantías, motivo por el cual el análisis se centra en el incumplimiento en las ventas de la línea de baterías.

A continuación se utiliza el Diagrama de Ishikawa o espina de pescado con el fin de identificar las causas principales que inciden para que se dé este incumplimiento.

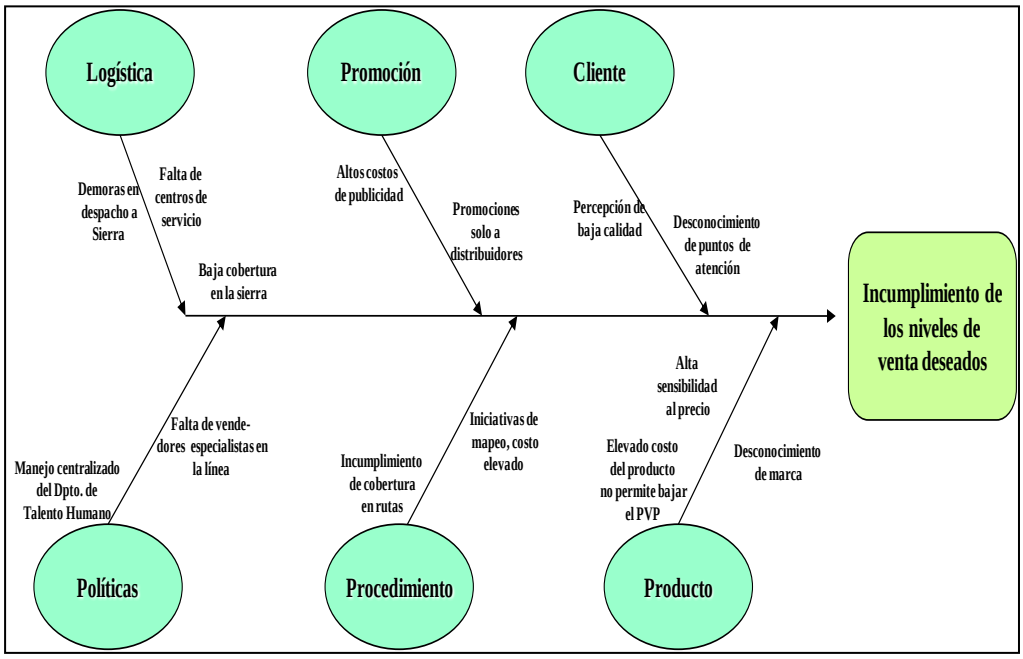


FIGURA 3.4. ANÁLISIS DE INCUMPLIMIENTO DE NIVELES DE VENTAS

Luego una vez identificadas las causas se procede a realizar el análisis de los 5 porquéS para cada una de las causas identificadas en el Gráfico de Espina de Pescado para identificar la causa raíz.

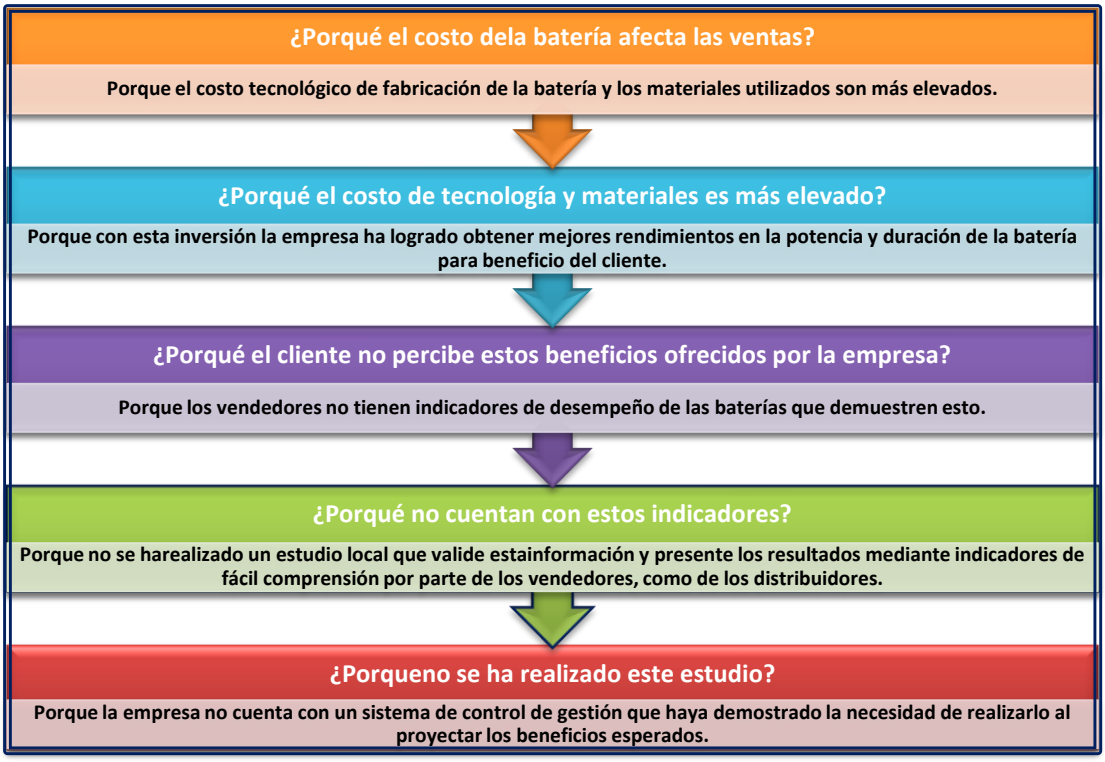


FIGURA 3.5. ANÁLISIS DE 5 PORQUÉS – COSTO DE LA BATERÍA

FIGURA 3.6. ANÁLISIS DE 5 PORQUÉS – FALTA DE CENTRO DE SERVICIOS

FIGURA 3.7. ANÁLISIS DE 5 PORQUÉS – PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO.

FIGURA 3.8. ANÁLISIS DE 5 PORQUÉS – INCUMPLIMIENTO DE COBERTURA EN RUTAS

FIGURA 3.9. ANÁLISIS DE 5 PORQUÉS – FALTA DE VENDEDORES ESPECIALISTAS

Luego de realizar el análisis de los 5 porqué en varias de las causas se concluye que la falta de un sistema de control de gestión que le permita contar con indicadores que evalúen el desempeño de los miembros de la organización y las actividades son la causa raíz del incumplimiento de las metas de venta.

CAPÍTULO 4

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para la elaboración de la planificación estratégica se crea un equipo líder en el que se involucra a los niveles directivos de la empresa para obtener un mayor respaldo al proyecto ya que participan de forma directa en las decisiones estratégicas del proyecto, además el gerente general muestra mucho interés en la realización del presente proyecto lo que facilita la participación del gerente de línea de baterías y del gerente comercial en el proyecto.

El equipo líder se conforma por:

1. Gerente General
2. Gerente Comercial
3. Gerente de Línea de Baterías
4. Rafael Montenegro

4.1 Análisis Foda.

El uso de esta herramienta permite realizar un análisis de la situación actual de la empresa objeto del presente estudio, permitiendo obtener un diagnóstico que sirva en la toma de decisiones relacionadas al cumplimiento de objetivos y políticas.

Mediante la observación y la revisión de los archivos del departamento comercial se procede a graficar la Matriz FODA de la empresa.

FORTALEZAS.

La empresa cuenta con una infraestructura y la logística necesaria para la distribución de productos automotrices desde el 2003.

Distribuye productos de última tecnología con un bajo costo de importación.

La instalación de una fábrica para la fabricación de baterías demanda un elevado costo de instalación.

La empresa cuenta con cobertura a nivel nacional.

OPORTUNIDADES

Existe un crecimiento del mercado potencial al existir un incremento del parque automotor.

La empresa ofrece una garantía por un período de tiempo mayor que el que ofrece la marca líder del mercado.

El producto ofrecido por la empresa se ajusta mejor al mayor requerimiento de amperaje de los vehículos nuevos.

Existen negociaciones con ensambladoras a nivel nacional para certificar la batería que ofrece la empresa objeto de estudio como producto genuino para la línea de ensamblaje.

DEBILIDADES

Se cuenta con un proveedor único del producto.

Existe un elevado índice de desconocimiento de marca en el mercado.

Los tiempos de despacho a la región sierra son mayores a los deseados.

El índice de rotación de la fuerza de ventas es elevado.

OPORTUNIDADES

Existe un crecimiento del mercado potencial al existir un incremento del parque automotor.

La empresa ofrece una garantía por un período de tiempo mayor que el que ofrece la marca líder del mercado.

El producto ofrecido por la empresa se ajusta mejor al mayor requerimiento de amperaje de los vehículos nuevos.

Existen negociaciones con ensambladoras a nivel nacional para certificar la batería que ofrece la empresa objeto de estudio como producto genuino para la línea de ensamblaje.

AMENAZAS.

Bajo nivel de fidelidad a una marca por parte de los clientes.

Ingreso de nuevos competidores bajo la modalidad de importación y distribución, similar a la que maneja la empresa.

Sensibilidad y variabilidad del precio del producto pues el mismo se relaciona directamente con el precio internacional del plomo.

FIGURA 4.1.- ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA.

4.2 Análisis Pest

En el análisis PEST se elabora un pronóstico de las cuatro categorías principales para identificar de esta manera las oportunidades y amenazas potenciales de la empresa.

Los aspectos analizados son los siguientes:

- Pronóstico Tecnológico
- Pronóstico Sociocultural
- Pronóstico Político
- Pronóstico Económico

Para optimizar la efectividad del análisis PEST se procede a entrevistar a los empleados para recabar información sobre los acontecimientos futuros que pudieran presentarse en cada uno de los aspectos que afectan a dicha organización, seguido se da prioridad a los acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es mayor.

La figura 5.1 muestra el análisis realizado:

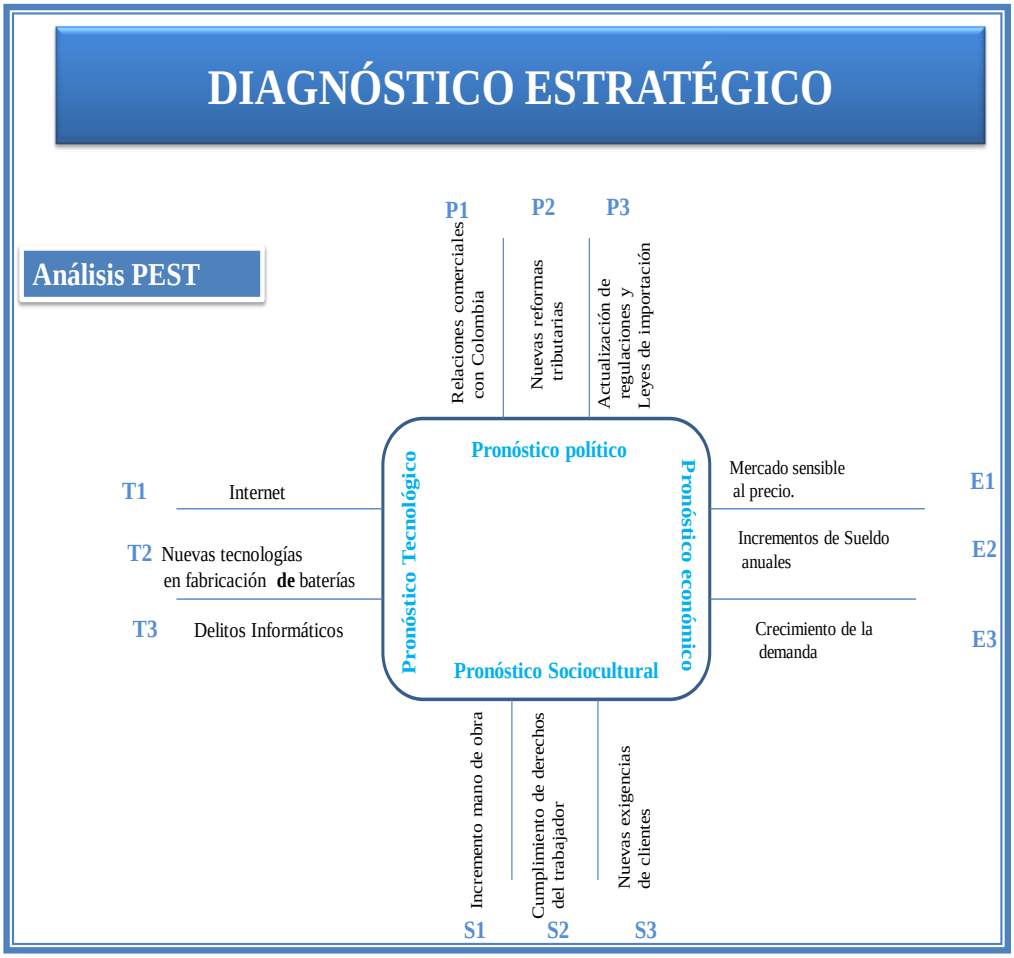


FIGURA 4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO – ANÁLISIS PEST

Pronóstico Tecnológico

Realizado por el Jefe de Sistemas

T1: Internet.- El jefe de Sistema ve en el Internet una valiosa herramienta que permite a la empresa incrementar su presencia en un segmento de mercado con un nivel adquisitivo medio-alto sin necesidad de incurrir en mayores costos de publicidad y logística.

T2: Nuevas tecnologías para fabricación de baterías.- Aún cuando la empresa se dedique a la comercialización de baterías, debe mantener un monitoreo constante sobre las empresas de la competencia para identificar de forma rápida elementos diferenciadores, esto con el objeto de mantener una estrecha comunicación con la empresa fabricante y solicitar cambios de requerirse para ajustarse a las exigencias del mercado.

T3: Delitos Informáticos.- La empresa está elaborando un mapeo que permita el uso de herramientas informáticas para elaborar las hojas de ruta y su ubicación en dispositivos móviles, esta información es importante y sensible por lo que existe el riesgo de robo de información ya que con la misma accederían a la base de datos de los clientes de la empresa, ubicación, teléfonos de contacto.

Pronóstico Socio –Cultural

Realizado por el Gerente General

S1: Incremento de la mano de obra.- La crisis económica global y a nivel nacional hace que existan profesionales desempleados capacitados para ejercer diferentes funciones en la empresa previo a un proceso de inducción.

S2: Cumplimiento de los derechos del trabajador.- Como lo establece la Constitución de la República y demás leyes que amparan a los trabajadores, el Estado garantiza el buen vivir a través de sus diferentes organismos, esto incluye el respeto a los derechos de los trabajadores, sueldo justo, beneficios de ley y afiliación obligatoria al Seguro Social, además de tener derecho a trabajar en un ambiente seguro.

S3: Nuevas exigencias y necesidades de los clientes.- Los cambios tecnológicos en la fabricación de vehículos demandan cambios tecnológicos en el producto para satisfacer las nuevas demandas de consumo de energía, los clientes buscan un producto que cumpla o supere los requisitos y exigencias para su conformidad.

Pronóstico Político

Realizado por la Gerencia General

P1: Nuevas Reformas Tributarias.- Es muy importante debido a que se debe mantener al día y acorde a la ley el pago de tributos debido a que la empresa está sujeta a controles tributarios por pertenecer a uno de los grupos empresariales más grandes del país.

P2: Actualización de Regulaciones y leyes de Importación.- Debe ser tomado en consideración ya que aún cuando el país de origen tenga preferencias por ser del pacto andino se debe observar que no haya cambios que afecten las condiciones para la importación del producto, un incremento arancelario afectaría las condiciones para la importación del producto.

P3: Relaciones comerciales con Colombia.- A pesar de haberse superado el impase político con el gobierno Colombiano, se debe preveer alternativas de abastecimiento en caso de que presente una situación que afecte la importación de productos desde Colombia.

Pronóstico Económico

Realizado por el Gerente Financiero y el de Ventas

E1: Mercado sensible al precio.- El valor de las baterías está ligado al precio internacional del plomo, por lo que la determinación del precio de venta debe ser objeto de un constante análisis para mantener relación con los precios de la competencia debido a que no existe en los clientes una fidelidad de marca.

E2: Incrementos de Sueldos anuales.- Las modificaciones en los sueldos de los empleados tiene un marcado impacto en los costos operativos de la empresa.

E3: Crecimiento de la demanda.- El parque automotriz del país ha registrado un crecimiento sostenido con pequeñas variaciones, esto sumado a la mayor exigencia de amperaje requerido y a las exigentes condiciones de trabajo de los vehículos modernos hacen que la demanda de baterías proyectada registre una tendencia creciente.

4.3 Análisis de la Cadena de Valor.

Para diagnosticar cuáles son las capacidades, los valores, conocimientos que posee la empresa objeto de estudio se realiza un análisis a lo largo de la cadena de valor y los otros factores que hacen que esta sea competitiva, se diferencie de la competencia y se analizan los factores en los cuales se presentan oportunidades de mejora que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

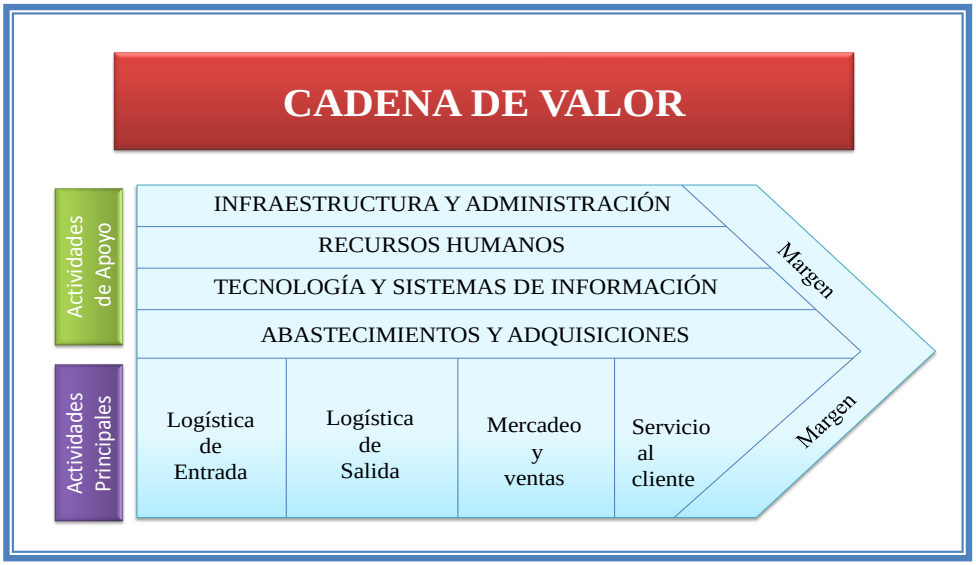


FIGURA 4.3 CADENA DE VALOR

Infraestructura: Incluye las actividades, procesos de gestión y sistemas: planeamiento, contabilidad, departamento de asuntos legales, administración general, finanzas y otras gestiones que sirven de apoyo a la cadena completa y no a actividades individuales.

Recursos Humanos: Consiste en las actividades de búsqueda, selección, contratación, promoción, entrenamiento, evaluación y sistema de recompensas de personal, así como del manejo de las relaciones humanas entre trabajadores y jefes.

Tecnología y Sistemas de Información: Se refiere al manejo de tecnologías, sistemas informáticos, de procesamiento de datos e información empleados en las actividades desempeñadas, así como al uso de tecnologías de comunicación.

Abastecimiento: Se refiere al adecuado proceso de compras que se debe manejar para mantener un adecuado nivel de inventario que permita satisfacer las demandas.

Logística de Entrada: Recepción y almacenamiento, manejo de materiales, bodegaje, control de inventarios, devolución de productos no conformes, control de calidad.

Logística de Salida: Distribución del producto, canales de distribución, alianzas estratégicas para la distribución del producto.

Marketing y ventas: Actividades relacionadas a la venta, promoción del producto, buscar un mejor posicionamiento de marca del producto.

Servicio al cliente: Actividades orientadas a incrementar el valor del producto después de la venta, capacitación a distribuidores.

A continuación se procede a realizar un diagnóstico de los componentes de la Cadena de Valor por parte del equipo líder encargado de la implementación del sistema de control de gestión, esta valoración se realiza empleando información con la que cuenta la empresa como los índices de ventas por línea, los costos de operación, los índices de satisfacción laboral, las evaluaciones técnicas del personal, así como el diagnóstico del gerente y miembros de la empresa involucrados con el presente proyecto respecto a los demás componentes de la Cadena de Valor.

TABLA 2

CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA CADENA DE VALOR

1 Considerable 2 Importante 3 Muy Alto **COMPONENTE**	**FORTALEZA**	**DEBILIDAD**	**GRADO**
INFRAESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN			
1. Alta rentabilidad de la línea	x		3
2.Ambiente Laboral		x	2
3 .Espacio de almacenamiento, estructuras	x		2
RECURSOS HUMANOS			
1.Selección de empleados		x	1
2.Capacitación permanente –Plan de Capacitación		x	1
3.Personal Calificado y técnico	x		2
4. Remuneraciones e incentivos		x	2
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
1.Sistema de Información		x	2
2. Ayudas electrónicas al monitoreo de rutas		x	2
ABASTECIMIENTO			
1.Contar con un proveedor único		x	3
LOGÍSTICA DE ENTRADA			
1.Control de Inventario	x		2
2.Control de recepción	x		2
3.Control de Calidad		x	1
LOGISTICA DE SALIDA			
1.Control de mercadería despachada	x		2
2.Distribución a otras provincias	x		3
MERCADEO Y VENTAS			
1.Gestión de ventas	x		1
2.Posicionamiento de la empresa en el mercado		x	3
SERVICIO AL CLIENTE			
1.Solución a inquietudes		x	2
2.Servicio Post-Venta	x		2
3.Medición satisfacción del cliente		x	3

Luego de que se realiza el análisis de la cadena de valor se procede a realizar el análisis de Porter

4.4 Análisis de Porter.

Una vez realizado el análisis de Cadena de valor, se procede a realizar el análisis de Porter que permita a los niveles directivos analizar las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado, para lo cual se identifica para cada una de estas fuerzas, los factores que tienen incidencia en los análisis de rentabilidad a largo plazo de la empresa, ponderando y representando las de mayor impacto.

Del análisis realizado se puede observar:

Nuevos Competidores.- La inversión requerida para el montaje de una empresa dedicada a la fabricación nacional de baterías hace de este un panorama poco atractivo para nuevos inversores, pero existe la posibilidad de que se busquen alianzas con empresas fabricantes en otros países para importar las mismas. Por este motivo la empresa debe afianzar sus relaciones con la cadena de distribuidores y mantener un monitoreo constante del mercado para regular su margen de rentabilidad.

Poder de Clientes.- Los clientes tienen una alta sensibilidad al precio en lo referente a la decisión de compra para el producto,

además tienen un alto grado de fidelidad de marca con respecto a la marca líder del mercado, que a su vez es la que tiene presencia por más tiempo en el mismo. La empresa debe empezar por tener una mayor presencia de marca mediante promociones y ofertas en la línea de distribuidores además de monitorear de forma constante las demandas de los clientes y ofrecerles la mejor relación calidad – precio.

Sustitutos.- En el mercado actualmente no existe una presencia importante de sustitutos para las baterías automotrices existentes en el mercado ya que las de mayor comercialización constituyen las baterías de plomo – ácido y las de níquel – cadnio. Existen baterías de gel pero por su costo no tienen aceptación en el mercado local.

Proveedores.- La empresa está encargada de la distribución y comercialización exclusiva de una marca de baterías de importación por lo que es necesario mantener una buena relación con la empresa proveedora estableciendo para ello una política de comunicación constante, afianzar las relaciones comerciales demostrando capacidad, cobertura y obteniendo un crecimiento constante de la demanda que satisfaga las expectativas de la empresa proveedora.

Competencia.- La competencia por captar una mayor participación en el mercado es intensa, la empresa líder afianza su posición mediante una campaña publicitaria constante, las demás empresas utilizan diversas estrategias para captar mercado, precios bajos, campañas comerciales, la empresa está trabajando para establecer convenios que permitan certificar el producto como repuesto genuino para diferentes marcas de vehículos y poder así ofrecer el producto en los talleres autorizados de dichas casas comerciales.

FIGURA 4.4 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA

4.5 Establecimiento de la Misión

Una vez realizadas los análisis FODA y el de PORTER se replantean las definiciones estratégicas de la organización como parte del Sistema de Control de Gestión para la misión se mantiene

parte del texto la finalidad es que indique claramente a qué se dedica, en qué se distingue, por qué, para qué, por quién y cómo lo hacen.

Misión

Proveer a nuestros clientes de Baterías automotrices de calidad, basados en esquemas de trabajo/procesos eficaces y eficientes, proveyendo de la mayor utilidad posible a los accionistas

FIGURA 4.5. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.6 Establecimiento de la Visión

De la misma forma se define la visión para reflejar la posición que se quiere tener por parte de los niveles directivos de la empresa.

Visión

Alcanzar el 30% del mercado nacional de baterías en los próximos cinco años al hacer que los clientes asocien la marca a una buena relación calidad-precio y un excelente servicio de postventa.

FIGURA 4.6. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.7 Establecimiento de la Ventaja Competitiva.

Luego de definir la Misión y la visión del presente proyecto se procede a identificar qué factores le otorgan a la empresa una ventaja competitiva en el segmento de mercado en el cual se enfoca el presente proyecto.

FIGURA 4.7. VENTAJA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez identificadas se debe realizar un análisis de los factores que determinan el posicionamiento de la empresa en la actualidad con respecto al mercado; delinear la estrategia actual.

Para lograrlo se realiza un análisis de mercado para lo cual se toma como población el mercado de los vehículos de alquiler, esto debido a que son vehículos que debido al trabajo que realizan sufren un

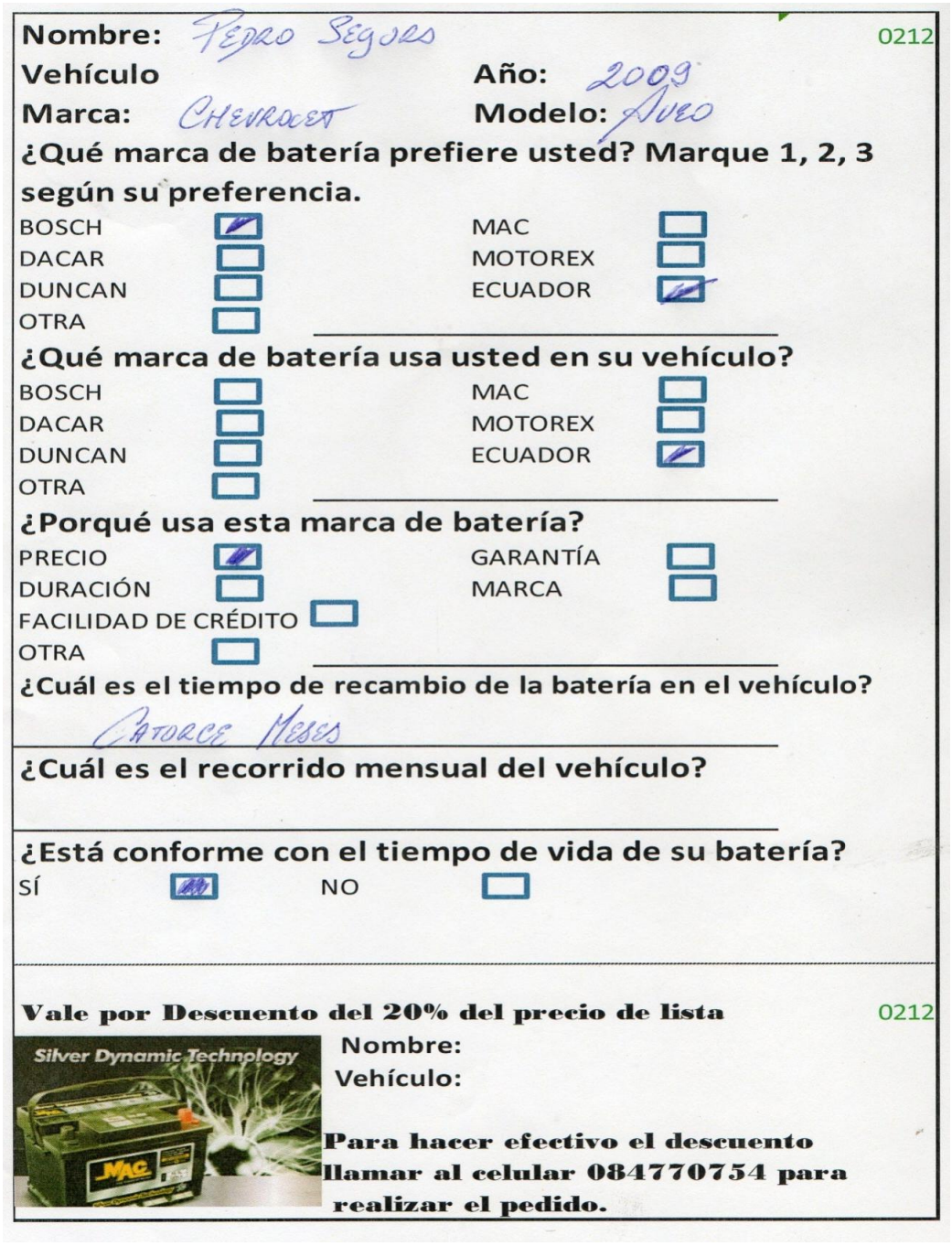
desgaste mecánico de sus partes y piezas más acelerado en relación a los vehículos de uso particular.

Esto debido al recorrido diario de cada uno que en el caso de los particulares está determinado por la referencia del mercado que da un recorrido de 50.000 km. para 5 años de uso con lo que se obtiene 10.000 km. anuales que en 52 semanas a 5 días por semana de uso promedio da un total de 260 días lo que resulta en un recorrido promedio de 38.46 km. por día.

Si se considera que un vehículo de alquiler recorre un promedio de 200 a 300 km. diarios se puede comprender el desgaste de sus piezas lo que hace de este grupo un mercado objetivo interesante.

Las encuestas son realizadas a los propietarios de tres cooperativas de taxis ejecutivos, dos cooperativas de taxis y dos cooperativas de buses de transporte urbano, se realizan también encuestas a 200 personas de las cuales 40 corresponden a los buses de transporte urbano, 80 a los taxis ejecutivos y 80 a los taxis amarillos.

El formato base de las encuestas realizadas se presenta a continuación.



Nombre: Pedro Segovia 0212

Vehículo Año: 2009

Marca: Chevrolet Modelo: Aveo

¿Qué marca de batería prefiere usted? Marque 1, 2, 3 según su preferencia.

BOSCH ☑ MAC ☐

DACAR ☐ MOTOREX ☐

DUNCAN ☐ ECUADOR ☑

OTRA ☐ _____

¿Qué marca de batería usa usted en su vehículo?

BOSCH ☐ MAC ☐

DACAR ☐ MOTOREX ☐

DUNCAN ☐ ECUADOR ☑

OTRA ☐ _____

¿Porqué usa esta marca de batería?

PRECIO ☑ GARANTÍA ☐

DURACIÓN ☐ MARCA ☐

FACILIDAD DE CRÉDITO ☐

OTRA ☐ _____

¿Cuál es el tiempo de recambio de la batería en el vehículo?

Catorce Meses

¿Cuál es el recorrido mensual del vehículo?

¿Está conforme con el tiempo de vida de su batería?

SÍ ☑ NO ☐

Vale por Descuento del 20% del precio de lista 0212

Nombre:

Vehículo:

Para hacer efectivo el descuento llamar al celular 084770754 para realizar el pedido.

FIGURA 4.8. ENCUESTA

La tabla de resultados de las encuestas realizadas es la siguiente:

TABLA 3

RESULTADOS DE LA ENCUESTA, ANÁLISIS COMPARATIVO

Marca Preferida	BAT A 58%	BAT B 18%	Otras 10%	BAT C 6%
Marca que Usa	BAT A 49%	BAT B 24%	Otras 11%	BAT C 6%
Factor de Compra	Marca 35%	Garantía 27%	Precio 20%	Crédito 9%

TABLA 4

RESULTADOS DE LA PREGUNTA 4 POR MARCA

Tiempo de Recambio	**Menor a 9 meses**	**9 meses a 12 meses**	**12 a 18 meses**	**Mayor a 18 meses**
BAT A	9%	28%	47%	16%
BAT B	18%	42%	34%	6%
BAT C	7%	28%	52%	13%

TABLA 5

RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5 POR MARCA

Recorrido mensual en miles de KM	**Menor a 3**	**3 - 5**	**5 - 8**	**Mayor a 8**
BAT A	12	35	45	8
BAT B	22	31	36	11
BAT C	14	29	42	15

Recorrido Mensual en miles de km	Mayor a 8 12%	3 – 5 43%	5 – 8 31%	Mayor a 5 14%
Conforme con el tiempo de vida útil	SI 39%	NO 54%	N/C 7%	

Se realiza además una encuesta a los factores de competencia dentro de la venta de baterías son:

- Reconocimiento de Marca
- Calidad.
- Precio.
- Garantía.
- Servicio al Cliente.
- Disponibilidad de Modelos.
- Red de Distribuidores – Cobertura.
- Facilidades de Pago – Crédito

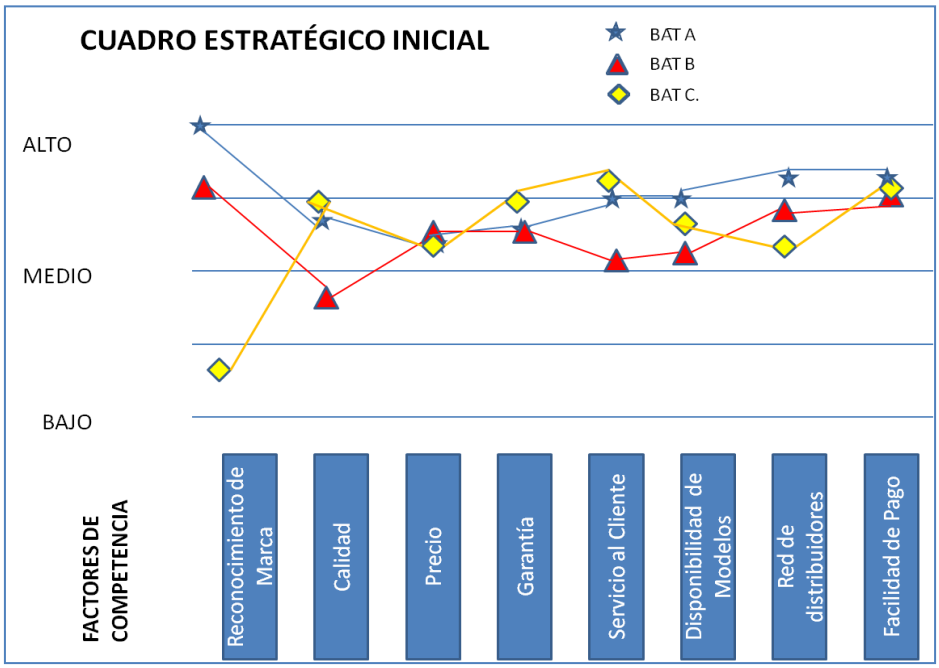


GRÁFICO 4.1.- CUADRO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN INICIAL

El Cuadro estratégico de la Situación inicial demuestra la posición que tiene la compañía respecto a los diferentes factores de competencia.

Si bien este cuadro demuestra que la empresa tiene puntos bajos en lo referente al reconocimiento de marca, la percepción de los clientes respecto a factores que en realidad son puntos fuertes como la calidad del producto y la red de centros de servicio que posee le otorgan a la empresa una posición menos favorable.

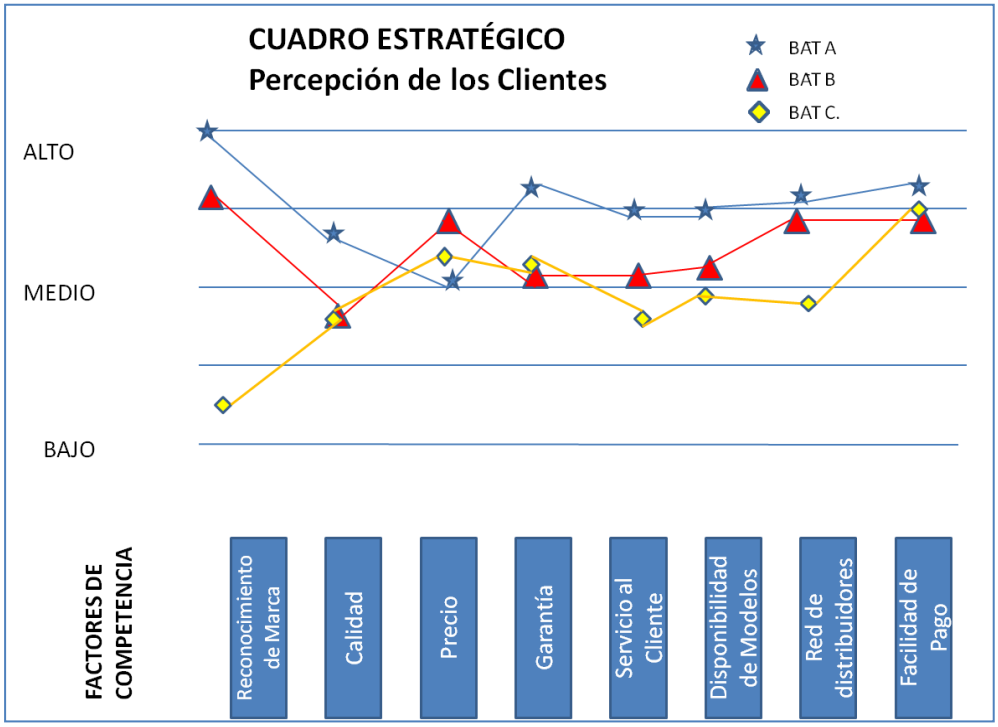


GRÁFICO 4.2.- CUADRO ESTRATÉGICO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

Ahora el cuadro que ilustra la posición deseada por los directivos de la empresa, como se puede apreciar un punto en el que se debe trabajar es el reconocimiento de la marca ya que el mismo influye en la apreciación que tienen los clientes respecto a la calidad del producto, la disponibilidad de centros de servicio y la garantía otorgada por la empresa.

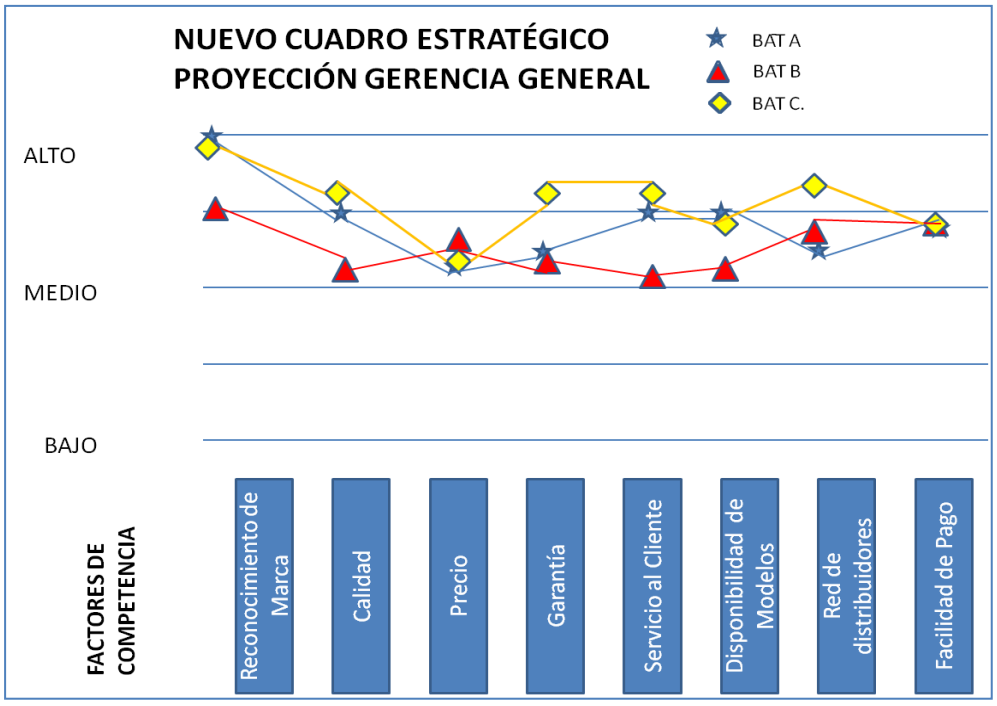


GRÁFICO 4.3.- PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN DESEADA POR LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA RESPECTO A LOS FACTORES DE COMPETENCIA.

Con esta información se procede a la declaración de los objetivos estratégicos de la organización.

4.8 Establecimiento de Objetivos.

Una vez que se recopila, analiza y discute la información en las reuniones de trabajo que para el presente proyecto el grupo líder mantiene con la Gerencia General.se procede a establecer los objetivos estratégicos organizacionales.

DECLARACIÓN DE LOS MACRO OBJETIVOS ESTRATEGICOS ORGANIZACIONALES

- Alcanzar una rentabilidad del 28% en la línea a fines del 2012
- Alcanzar el 20% de participación en el mercado al finalizar el 2013

CAPÍTULO 5

5. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD.

5.1 Elaboración del Mapa Estratégico.

Una vez que se establece los objetivos, se procede a conformar el equipo líder, ellos son se encargan de realizar el traslado de estos objetivos y su despliegue para la elaboración del Mapa Estratégico.

Conformación del Equipo Líder.

Para la creación del equipo líder se involucra a los niveles directivos de la empresa para obtener un mayor respaldo al proyecto ya que participan de forma directa en las decisiones estratégicas del proyecto, además el gerente general muestra mucho interés en la realización del presente proyecto lo que facilita la participación del gerente de línea de baterías y del gerente comercial en el proyecto.

El equipo líder se conforma por:

- Gerente general
- Gerente comercial
- Gerente de línea de baterías
- Rafael Montenegro

Una vez que el equipo líder se conforma y con la declaración de los objetivos, se procede a hacer un despliegue que permita identificar objetivos que deban alcanzarse desde cada una de las perspectivas que conponen el Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera.- Es la que trabaja en base a indicadores económicos y por lo general la más usada por el Directorio y la Gerencia de las empresas.

- Incrementar un 10% la facturación promedio a fines del 2012
- Disminuir un 8% los costos operativos al finalizar el 2012

Perspectiva del Cliente.- Con la cual se busca identificar las necesidades del cliente con el objeto de alinear las estrategias organizacionales de manera que se pueda satisfacer esas demandas.

- Alcanzar un 30% de reconocimiento de marca al finalizar el 2014
- Lograr un 95% de satisfacción en los clientes al finalizar el 2012
- Incrementar la distribución en la región sierra al 35% a fines del 2013

Perspectiva de los procesos.- Es la que identifica mejoras que deben realizarse al interior de la empresa para agregar valor y asegurar el logro de las perspectivas del cliente y financieras.

- Disminuir los retrasos en los despachos al 5%
- Reducir a 0 el envejecimiento de baterías en perchas
- Alcanzar un 90% de cobertura visitas a los distribuidores.
- Alcanzar un 100% de garantías efectivas a Diciembre del 2012.

Perspectiva de Recursos Humanos y Desarrollo Tecnológico.- Es el pilar fundamentar y la clave del desarrollo de toda organización, en esta se maneja el capital intangible de la organización y las mejoras en equipamiento y tecnologías necesarias para el buen desempeño de los procesos de la organización.

- Disminuir a 10% el índice de rotación laboral.
- Lograr que el 90% del personal alcance al menos un 70% en la evaluación de competencias.
- Cumplir con el plan de Auditoría y Monitoreo para alcanzar una nueva cultura organizacional.

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los objetivos a alcanzar en cada una de las perspectivas que componen el cuadro de mando integral.

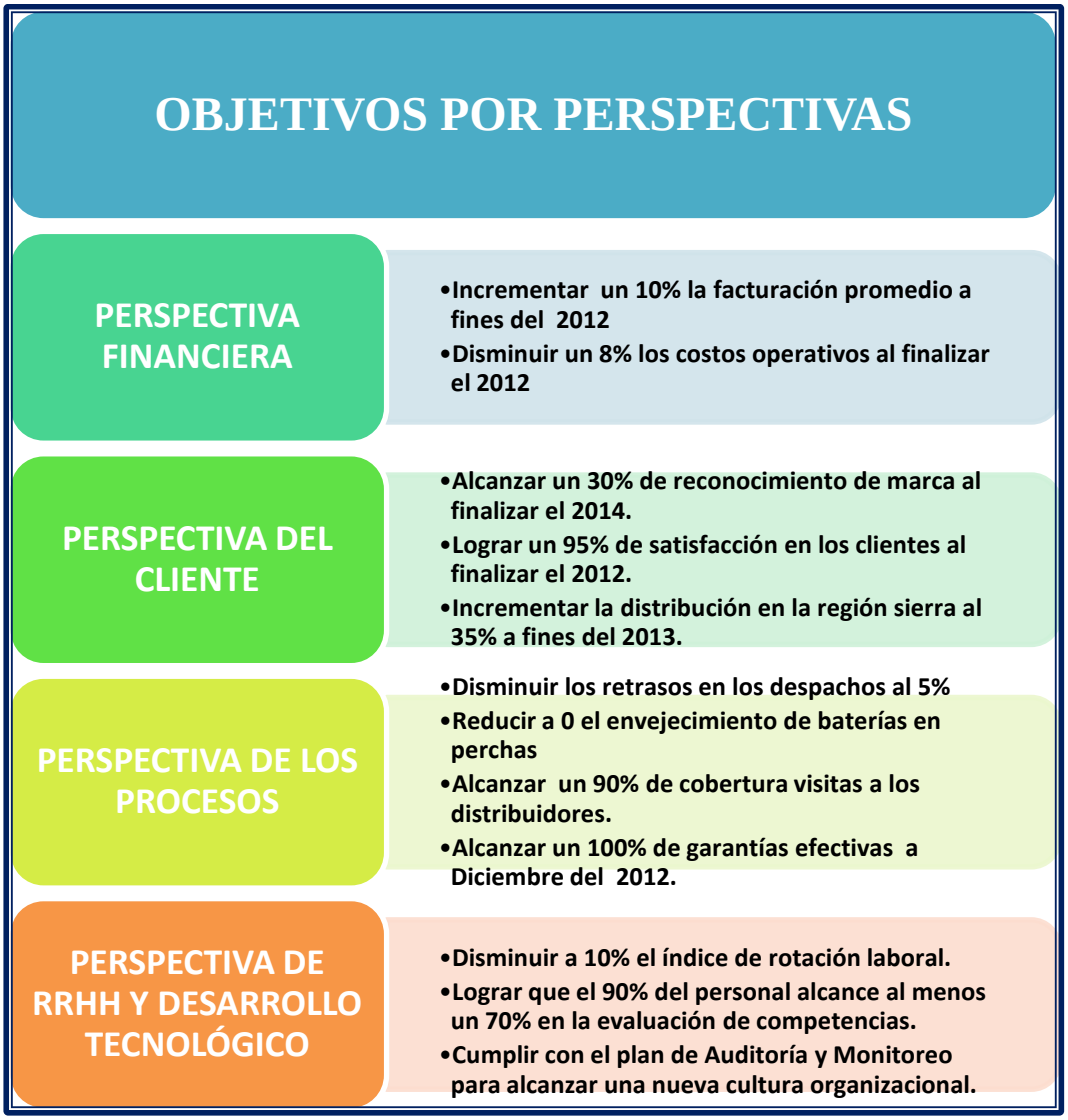


FIGURA 5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Con la determinación de los macro objetivos y los objetivos por perspectivas se procede a determinar las relaciones que existen entre los mismos y ordenarlos de forma coherente de manera que

todos en la organización puedan observarlo en un gráfico de fácil comprensión.

Este es el Mapa Estratégico Organizacional.

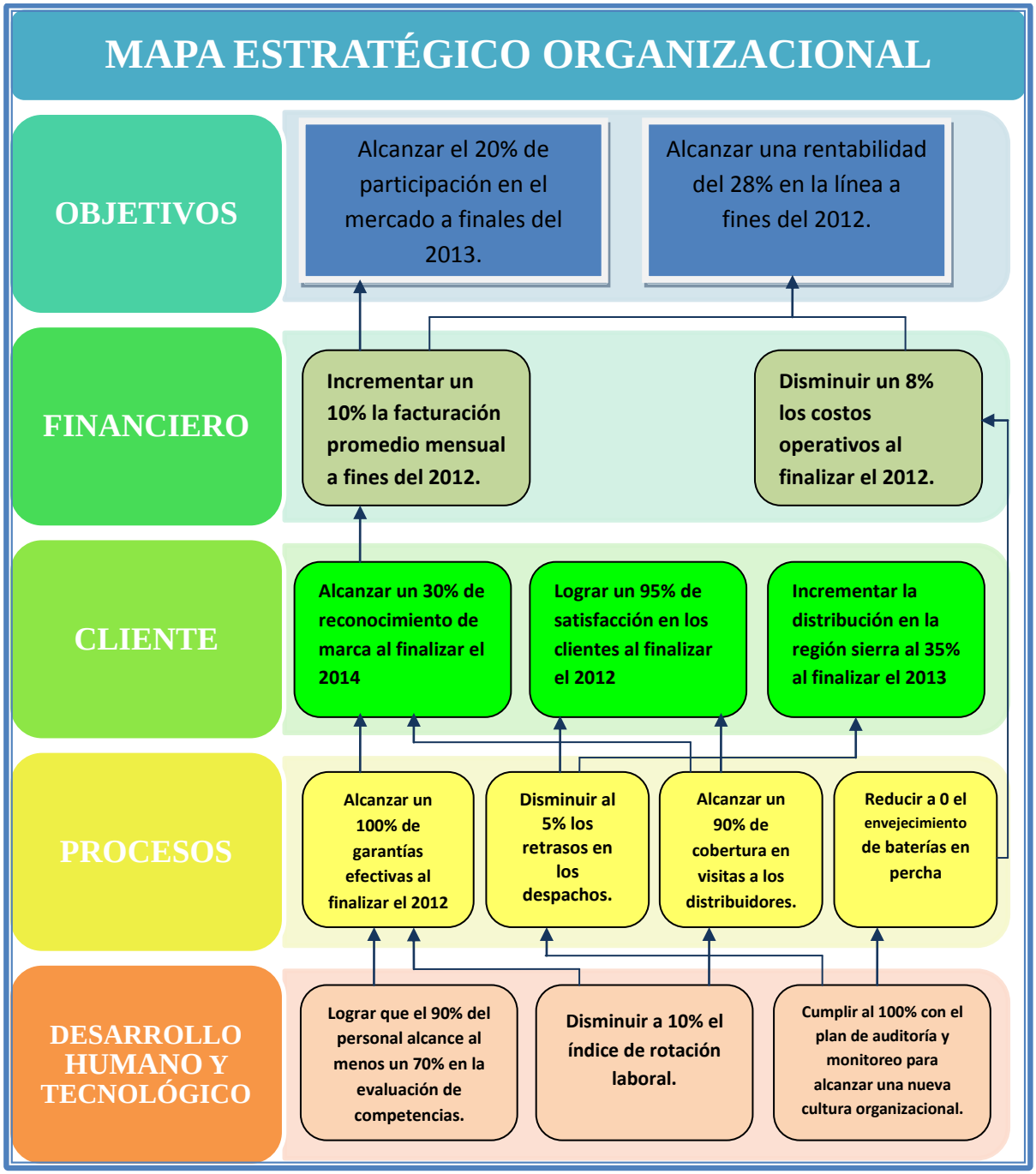


FIGURA 5.2. MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

5.2 Elaboración de Matrices de Control.

La matriz de control es una herramienta complementaria a todos los aspectos relacionados con el control de un proceso y que sirve para planificar el contenido y el desarrollo de un sistema de control. Resume el plan de acción aplicado a un proceso fuera de control. Normalmente incluye la variable de control (lo que se mide), la forma de medición, el lugar y momento de medición, el estándar, quién hace el análisis, quién actúa y cómo actuar. Las matrices de control son claves para el Diseño del sistema de control, la Implantación y el Mantenimiento de los resultados obtenidos.

Cómo interpretar una Matriz de Control:

Las matrices de control deben revisarse utilizando preguntas como ¿están todas las características críticas del proceso y sus productos medidas con, al menos, una variable de control?, ¿permitirá el plan propuesto para cada variable de control recuperar el control pronto? o ¿hace el plan de control el máximo uso posible de los principios de autocontrol? Esta herramienta es muy recomendada siempre que se desarrolle un sistema de control.

Cómo elaborar una Matriz de Control:

1. Identificar las variables de control necesarias.
2. Definir cómo se medirá cada variable de control.
3. Definir dónde y cuando se realizarán las mediciones.
4. Establecer un estándar de funcionamiento (límite de control).
5. Decidir quién analizará las mediciones en el proceso.
6. Decidir quién actuará para diagnosticar y eliminar la causa.
7. Decidir qué pasos se han de tomar para poner de nuevo el proceso bajo control.
8. Revisar la matriz de control, garantizando la identificación de todas las variables de control críticas.

5.2.1 Fichas de Indicadores.

Los indicadores de gestión o KPI's Key Performance Indicators deben ayudar a definir y medir el progreso hacia los objetivos de la empresa. El objetivo de los indicadores, o KPIs, es mejorar la gestión y los resultados de la empresa. Permiten el seguimiento y la animación del despliegue de la estrategia en acciones operacionales. La estrategia, se traduce en objetivos. Los objetivos se traducen en planes de acción. Los indicadores, o KPIs, permiten medir el resultado de los planes de acción.

Para asegurar la constitución correcta de un indicador, o KPI, es imprescindible que sea:

- Sencillo y claro : permitir a todos la identificación rápida de las informaciones claves
- Fácil y rápido a elaborar : para asegurar su publicación regular
- Pertinente: contener los datos relativos a las actividades estudiadas
- Adaptado a cada función, oficio, proyecto o más generalmente a cada necesidad.

Estos indicadores son de tres tipos: positivos cuando el objetivo es obtener un incremento en los resultados, es negativo cuando se busca una disminución en el resultado medido y neutro cuando lo que se busca es mantener a través del tiempo el resultado de una medición.

INDICADORES DE MACRO OBJETIVOS

Macro Objetivo: Obtener el 20% de la participación en el mercado nacional de baterías

<table>
<tr><td>DEFINIR
Objetivo Macro organizacional</td><td>NOMBRE</td><td colspan="2">FÓRMULA KPI PARA EL OBJETIVO</td></tr>
<tr><td>Objetivo.- Alcanzar el 20% de participación en el mercado al finalizar el 2012</td><td>Participación de Mercado</td><td colspan="2">Estudio de Mercado</td></tr>
<tr><td>RESPONSABLE/ DPTO</td><td colspan="3">Gerente Comercial</td></tr>
<tr><td>LÍNEA BASE / INICIO</td><td>UNIDAD</td><td>META</td><td>TENDENCIA</td></tr>
<tr><td>12</td><td>%</td><td>20</td><td>Positiva</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Frecuencia de Medición</td><td>Mensual</td><td rowspan="4">Fuente de Información</td><td rowspan="4">Registro de Ventas</td></tr>
<tr><td rowspan="3"> </td><td>< 16%</td></tr>
<tr><td>16% - 20%</td></tr>
<tr><td>> 20 %</td></tr>
</table>

FIGURA 5.3.- PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Al ser una línea en pleno crecimiento debido a que se inician las actividades a mediados del 2008, los directivos desean que la participación de los productos en el mercado nacional sea cada vez mayor y ubicarse en el segundo lugar de ventas a nivel nacional. Por este motivo han establecido

como meta obtener el 20% de participación en el mercado nacional de comercialización de baterías para fines del 2012.

Macro Objetivo: Mejorar la rentabilidad de la línea de baterías.

DEFINIR Objetivo	NOMBRE	FÓRMULA KPI PARA EL OBJETIVO	
MACRO ORGANIZACIONAL Alcanzar una rentabilidad del 28% en la línea a fines del 2011	Rentabilidad de la Línea	[illegible]	
RESPONSABLE/ DPTO	Gerente Comercial -Dpto Financiero		
LÍNEA BASE / INICIO	UNIDAD	META	TENDENCIA
22	%	28	Positiva
Frecuencia de Medición	Mensual	Fuente de Información	Dpto. Financiero
LÍMITES	< 24%		
	24% - 28%		
	> 28 %		

FIGURA 5.4.- RENTABILIDAD DE LA LÍNEA

El objetivo primero de toda empresa es generar utilidades a sus accionistas, por lo que el incremento de la rentabilidad es un factor primordial a tenerse en cuenta, el cálculo de la rentabilidad de la línea de baterías es un valor aproximado

por la fórmula descrita, sin embargo el valor real de la misma se calcula mediante un programa que incorpora otras variables y que por términos de confidencialidad la empresa prefiere no compartir.

Indicadores de Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera: Incrementar un 10% la facturación promedio a fines del 2012

DEFINIR Perspectiva Financiera	NOMBRE	FÓRMULA KPI PARA EL OBJETIVO	
Objetivo Incrementar un 10% la facturación promedio a fines del 2012	Incremento de Facturación.	$\frac{\text{Ventas Mes Actual} - \text{Ventas Mes Año Anterior}}{\text{Ventas Mes Año Anterior}}$	
RESPONSABLE/ DPTO	Gerente Comercial - Jefe de Línea		
LÍNEA BASE / INICIO	UNIDAD	META	TENDENCIA
8	%	10	Neutra
Frecuencia de Medición	Mensual	Fuente de Información	Registro de Ventas
LÍMITES	8		
	8% - 10%		
	> 10 %		

FIGURA 5.5.- INCREMENTO EN LA FACTURACIÓN.

El objetivo de este indicador es verificar un incremento constante en los niveles de venta de la línea de baterías para

lo cual se toma en cuenta el valor de los ingresos por venta del producto y se los compara con los registrados para el mismo mes del año anterior, se indica que su tendencia es neutra ya que se está midiendo es un incremento en los niveles de venta.

Perspectiva Financiera: Disminuir un 8% los costos operativos al 2012.

<table>
<tr><td>DEFINIR
Perspectiva Financiera</td><td>NOMBRE</td><td colspan="2">FÓRMULA KPI
PARA EL OBJETIVO</td></tr>
<tr><td>Objetivo: Disminuir un 8% los costos operativos al finalizar el 2011</td><td>Disminución de Costos Operativos</td><td colspan="2">Costo Operativo Actual
Estándar de Costos Operativos</td></tr>
<tr><td>RESPONSABLE/ DPTO</td><td colspan="3">Dpto Financiero</td></tr>
<tr><td>LÍNEA BASE / INICIO</td><td>UNIDAD</td><td>META</td><td>TENDENCIA</td></tr>
<tr><td>100</td><td>%</td><td>95</td><td>Negativa</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Frecuencia de Medición</td><td>Mensual</td><td rowspan="4">Fuente de Información</td><td rowspan="4">Registros del Dpto Financiero</td></tr>
<tr><td rowspan="3">LÍMITES </td><td>> 98%</td></tr>
<tr><td>95% - 98%</td></tr>
<tr><td>< 95%</td></tr>
</table>

FIGURA 5.6.- DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS

El objetivo de este indicador es controlar los costos operativos de la línea de baterías, este indicador es

manejado por el departamento financiero de la empresa mediante un programa, el problema es que toma como una de las referencias el volumen de ventas de cada línea sobre el volumen de ventas total de la empresa para asignar el porcentaje de salarios y sueldos que corresponde a cada línea ya que los vendedores abarcan las tres líneas, esto asigna un mayor porcentaje de los costos fijos a la línea de baterías en los meses de mayor venta.

Perspectiva del Cliente: Lograr un 30% de reconocimiento de marca al finalizar el 2012.

DEFINIR Perspectiva Cliente	NOMBRE	FÓRMULA KPI PARA EL OBJETIVO	
Objtivo.- Alcanzar un 30% de reconocimiento de marca al finalizar el 2012,	Reconocimiento de Marca	Estudio de Mercado	Top of Mind
RESPONSABLE/ DPTO	Gerencia Comercial		
LÍNEA BASE / INICIO	UNIDAD	META	TENDENCIA
8	%	30	Positiva
Frecuencia de Medición	Semestral	Fuente de Información	Estudio de Mercado
LÍMITES	< 25%		
	25% - 30%		
	> 30%		

FIGURA 5.7.- RECONOCIMIENTO DE MARCA

Este es un indicador que me indica el posicionamiento de la marca en la mente de nuestros clientes actuales y de los clientes potenciales. Al no haberse realizado inversiones en publicidad y promoción y por el costo se decide posponer la realización de un estudio de mercado formal, en su lugar se realiza una encuesta focalizada con la finalidad de ubicar el

grado de reconocimiento de marca mediante el uso de encuestas realizadas a un grupo objetivo.

Perspectiva del cliente: Alcanzar un 95% de satisfacción en los clientes al finalizar el 2012.

<table>
<tr><td>DEFINIR
Perspectiva Cliente</td><td>NOMBRE</td><td colspan="2">FÓRMULA KPI
PARA EL OBJETIVO</td></tr>
<tr><td>Objetivo.- Lograr un 95% de satisfacción en los clientes al finalizar el 2012</td><td>Conformidad del Cliente</td><td colspan="2">No Total de despachos – No de Quejas X100
No Total de despachos</td></tr>
<tr><td>RESPONSABLE/ DPTO</td><td colspan="3">Comercialización Vendedores</td></tr>
<tr><td>LÍNEA BASE / INICIO</td><td>UNIDAD</td><td>META</td><td>TENDENCIA</td></tr>
<tr><td>--------</td><td>%</td><td>95</td><td>Positiva</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Frecuencia de Medición</td><td>Mensual</td><td rowspan="4">Fuente de Información</td><td rowspan="4">Registros de ventas/ postventa</td></tr>
<tr><td rowspan="3">LÍMITES </td><td>< 85%</td></tr>
<tr><td>85% - 95%</td></tr>
<tr><td>> 95%</td></tr>
</table>

FIGURA 5.8.- CONFORMIDAD DEL CLIENTE

El nivel de satisfacción de los clientes es un indicador que permite alcanzar la fidelización de los clientes ya que si sus requerimientos son atendidos de forma ágil y oportuna no encuentran motivos para buscar un nuevo proveedor.

El valor porcentual de los clientes satisfechos esta dado por el total de clientes en término de número de despachos realizados menos el número de quejas recibidas por parte de los clientes en un período de control (Un mes) dividido por el total de despachos realizados multiplicado por cien.

Perspectiva del Cliente: Incrementar nuestra distribución en la región sierra al 35% a fines del 2013.

DEFINIR Perspectiva Cliente	NOMBRE	FÓRMULA KPI PARA EL OBJETIVO	
Objetivo.- Incrementar la distribución en la región sierra al 35% a fines del 2013	Ventas Zona Sierra	Ventas Zona Sierra X100 Ventas Totales	
RESPONSABLE/ DPTO	Comercialización Vendedores		
LÍNEA BASE / INICIO	UNIDAD	META	TENDENCIA
14	%	35	Positiva
Frecuencia de Medición	Mensual	Fuente de Información	Reportes de Ventas
LÍMITE	< 30%		
	30% - 35%		
	> 35%		

FIGURA 5.9.- DISTRIBUCIÓN EN REGIÓN SIERRA

Lo que se quiere aclarar es que hay que mejorar los niveles de venta en la zona sierra del país y lo que se desea

conceptualizar es que hay que mejorar el tiempo de despacho e incrementar una red de distribuidores.

La empresa tiene los niveles de venta de baterías con una mayor carga en la región costa o Zona 1 pero en la Sierra o Zona 2 los niveles de venta no representan al iniciar el año 2012 ni el 25% por lo que la empresa inicia un proceso de búsqueda de canales de distribución para fortalecer la participación de esta en el mercado de la región sierra.

Este indicador permite controlar y monitorear el crecimiento de las ventas en la zona 2 que permita incrementar la participación en el mercado nacional de baterías.

Perspectiva de los Procesos: Disminuir los atrasos en los despachos a un 5%.

<table>
<tr><td>DEFINIR

Perspectiva Procesos</td><td>NOMBRE</td><td colspan="2">FÓRMULA KPI

PARA EL OBJETIVO</td></tr>
<tr><td>Objetivo
Disminuir los retrasos en los despachos al 5%</td><td>Entregas con Retraso</td><td colspan="2">$\frac{\text{Despachos con retraso}}{\text{Total de despachos realizados}} X100$</td></tr>
<tr><td>RESPONSABLE/ DPTO</td><td colspan="3">Jefe de Bodega</td></tr>
<tr><td>LÍNEA BASE / INICIO</td><td>UNIDAD</td><td>META</td><td>TENDENCIA</td></tr>
<tr><td>13</td><td>%</td><td>5</td><td>Negativa</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Frecuencia de Medición</td><td>Mensual</td><td rowspan="4">Fuente de Información</td><td rowspan="4">Salida de Mercadería Bodega</td></tr>
<tr><td rowspan="3">LÍMITES </td><td>> 7%</td></tr>
<tr><td>5% - 7%</td></tr>
<tr><td>< 5%</td></tr>
</table>

FIGURA 5.10.- ENTREGAS TARDÍAS

Permite controlar el desempeño del área comercial en el cumplimiento de los despachos a los distribuidores a nivel nacional. Este indicador se relaciona con los indicadores de satisfacción del cliente y el incremento de la distribución en la región sierra ya que la demora en la recepción de los despachos es uno de los argumentos de los clientes para no ampliar sus pedidos en esta región.

Perspectiva de los Procesos: Alcanzar un 90% de cobertura en visitas a los distribuidores.

<table>
<tr><td>DEFINIR

Perspectiva Procesos</td><td>NOMBRE</td><td colspan="2">FÓRMULA KPI

PARA EL OBJETIVO</td></tr>
<tr><td>Objetivo
Alcanzar un 90% de cobertura en las visitas a distribuidores.</td><td>Nivel de Cobertura</td><td colspan="2">Clientes Visitados X100
Clientes Totales</td></tr>
<tr><td>RESPONSABLE/ DPTO</td><td colspan="3">Jefe de Línea</td></tr>
<tr><td>LÍNEA BASE / INICIO</td><td>UNIDAD</td><td>META</td><td>TENDENCIA</td></tr>
<tr><td>84</td><td>%</td><td>100</td><td>Positiva</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Frecuencia de Medición</td><td>Mensual</td><td rowspan="4">Fuente de Información</td><td rowspan="4">Hoja de Control de Rutas</td></tr>
<tr><td rowspan="3">LÍMITES</td><td>< 85%</td></tr>
<tr><td>85% - 95%</td></tr>
<tr><td>> 95%</td></tr>
</table>

FIGURA 5.11.- NIVEL DE COBERTURA

El indicador me permite controlar la eficacia de los vendedores en el cumplimiento de los recorridos, esto con el objeto de atender al 100% de los distribuidores y recoger sus pedidos con el objeto de evitar que suplan sus necesidades buscando otro proveedor.

Perspectiva de los Procesos: Reducir a 0 el envejecimiento de baterías en perchas.

DEFINIR Perspectiva Objetivo	NOMBRE Y	FÓRMULA KPI PARA EL OBJETIVO	
PROCESOS Reducir a 0% el envejecimiento de baterías en percha	Rotación de Mercadería	$\frac{\text{Baterías de 6o+meses en percha}}{\text{Total de Baterías en Percha}} X100$	
RESPONSABLE/ DPTO	Jefe de Línea		
LÍNEA BASE / INICIO	UNIDAD	META	TENDENCIA
N/D	%	0	Negativa
Frecuencia de Medición	Mensual	Fuente de Información	Reporte de Vendedores
LÍMITES	> 5%		
	1% - 5%		
	< 1%		

FIGURA 5.12.- ROTACIÓN DE MERCADERÍA

El estudio de los diferentes factores que afectan el desempeño y el tiempo de vida útil de una batería indican que el proceso de sulfatación de las placas producto de la baja en el nivel de carga de una batería es un punto crítico y que debe ser tomado en cuenta al realizar la venta de la

misma. Este proceso de descarga se da como resultado del almacenamiento por largos períodos de tiempo del acumulador, debido a que los distribuidores no realizan un chequeo periódico del nivel de carga de todo su stock de baterías.

Perspectiva de los Procesos: Alcanzar un 100% de Garantías Efectivas a Diciembre del 2012

<table>
<tr><td>DEFINIR

Perspectiva Procesos</td><td>NOMBRE</td><td colspan="2">FÓRMULA KPI

PARA EL OBJETIVO</td></tr>
<tr><td>Objetivo.- Alcanzar un 100% de garantías efectivas a Diciembre del 2012</td><td>Garantías Efectivas</td><td colspan="2">Baterías que cumplen requisitos para el reemplazo X100
Total de baterías recibidas para su reemplazo</td></tr>
<tr><td>RESPONSABLE/ DPTO</td><td colspan="3">Jefe de Línea</td></tr>
<tr><td>LÍNEA BASE / INICIO</td><td>UNIDAD</td><td>META</td><td>TENDENCIA</td></tr>
<tr><td>88</td><td>%</td><td>100</td><td>Positiva</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Frecuencia de Medición</td><td>Mensual</td><td rowspan="4">Fuente de Información</td><td rowspan="4">Hoja de Control de Rutas</td></tr>
<tr><td rowspan="3">LÍMITES </td><td>< 95%</td></tr>
<tr><td>95% - 99%</td></tr>
<tr><td>> 99%</td></tr>
</table>

FIGURA 5.13.- GARANTÍAS EFECTIVAS

La aceptación errónea de baterías para su reemplazo por garantía es otro de los problemas que afronta la compañía ya que representan para la empresa un gasto innecesario.

El término de garantías efectivas se refiere a que las baterías que se envían para su reposición por garantía cumplen con los puntos del manual de procedimiento para la atención de reclamos por garantías con lo que se disminuyen las costos de transporte y devoluciones de baterías que no cumplan los parámetros de cobertura de la garantía.

Perspectiva del Desarrollo Humano y Tecnológico: Cumplimiento del plan de Capacitación.

DEFINIR Perspectiva Objetivo	NOMBRE	FÓRMULA KPI PARA EL OBJETIVO	
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO Lograr que el 90% del personal alcance al menos un 70% en la evaluación de competencias	Cumplimiento del plan de capacitación.	Personal con evaluaciones con puntaje >70% / Total de participantes en capacitaciones X100	
RESPONSABLE/ DPTO	Dpto RRHH		
LÍNEA BASE / INICIO	UNIDAD	META	TENDENCIA
80	%	90	Positiva
Frecuencia de Medición	Mensual	Fuente de Información	Registro de Ventas
LÍMITES	< 85%		
	85 % - 90%		
	> 90%		

FIGURA 5.14.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Toda iniciativa de mejora al interior de una empresa parte de un adecuado nivel de preparación, motivación y de un programa de capacitación bien diseñado que permita a los colaboradores comprometerse con el objetivo propuesto por esta iniciativa.

Para la implementación del sistema de control se diseña un plan de capacitación para todos los niveles de la organización.

Perspectiva del Desarrollo Humano y Tecnológico: Índice de Rotación Laboral (Satisfacción Laboral).

DEFINIR Perspectiva Desarrollo humano y tecnológico	NOMBRE	FÓRMULA KPI PARA EL OBJETIVO	
Objetivo.- Disminuir a 5% el índice de rotación laboral	Índice de Rotación Laboral	$\frac{\text{No Empleados que dejan la empresa Trimestre X}}{\text{No Total de Empleados}} \times 100$	
RESPONSABLE/ DPTO	Dpto RRHH		
LÍNEA BASE / INICIO	UNIDAD	META	TENDENCIA
15	%	5	Negativa
Frecuencia de Medición	Trimestral	Fuente de Información	Dpto. de Personal
LÍMITES	>6%		
	4% - 6%		
	< 4%		

FIGURA 5.15.- ÍNDICE DE ROTACIÓN LABORAL

El indicador de rotación es muy importante ya que está relacionada de forma directa con el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa y a su vez este con los indicadores de desempeño de los mismos. Una correcta evaluación del clima laboral permite diagnosticar

síntomas de inconformidad que pueden llevar a los empleados a realizar un mal trabajo.

Perspectiva del Desarrollo Humano y Tecnológico: Cumplimiento del plan de auditorías

<table>
<tr><td>DEFINIR
Perspectiva Desarrollo humano y tecnológico</td><td>NOMBRE</td><td colspan="2">FÓRMULA KPI
PARA EL OBJETIVO</td></tr>
<tr><td>Objetivo.- Cumplimiento del plan de auditoría y monitoreo.</td><td>Cumplimiento de auditorías</td><td colspan="2">Actividades programadas X100
Actividades realizadas</td></tr>
<tr><td>RESPONSABLE/ DPTO</td><td colspan="3">Dpto RRHH</td></tr>
<tr><td>LÍNEA BASE / INICIO</td><td>UNIDAD</td><td>META</td><td>TENDENCIA</td></tr>
<tr><td>ND</td><td>%</td><td>100</td><td>POSITIVA</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Frecuencia de Medición</td><td>Trimestral</td><td rowspan="4">Fuente de Información</td><td rowspan="4">Dpto. de Personal</td></tr>
<tr><td rowspan="3">LÍMITES </td><td><90%</td></tr>
<tr><td>90% - 99%</td></tr>
<tr><td>>99%</td></tr>
</table>

FIGURA 5.16.- ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE AUDITORÍAS

Este indicador verifica el cumplimiento del plan de auditoría y monitoreo del sistema de control de gestión una vez que se

han implementado las iniciativas estratégicas y controlar así que exista una correcta retroalimentación del sistema.

5.2.2 Tableros de control

Una vez que se han realizado las fichas para el registro de los objetivos se realiza el Diseño del tablero de control que se utiliza para mantener controlados los cambios en los indicadores y detectar de forma oportuna reformas que se deban realizar para garantizar que se alcanzarán los objetivos organizacionales.

El Tablero de control ayuda a través de su sistema de colores y alarmas tomar decisiones de forma rápida pues permite mantener un control visual de los indicadores en él reflejados. Para la gerencia sea elaborado un tablero que refleja todos los indicadores antes descritos y su desempeño.

TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL

GERENCIA GENERAL

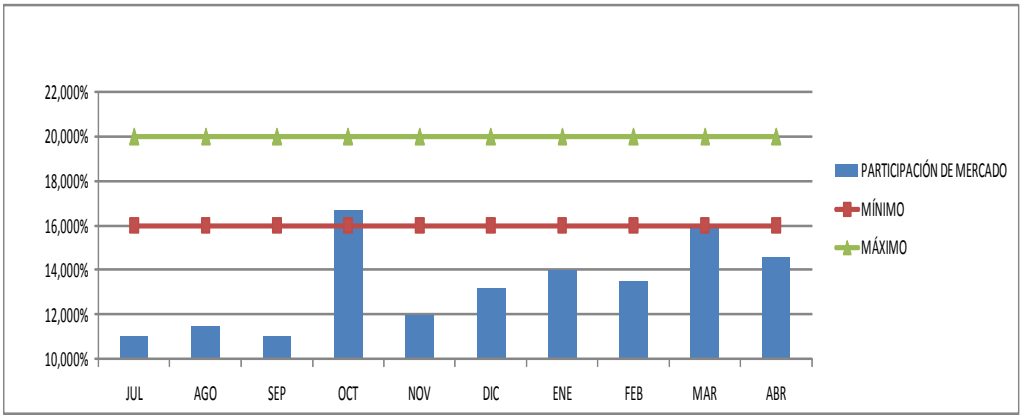
	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MÍN.	MAX.	2009	2011	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE_12	FEB_12	MAR_12	ABR_12
MACRO OBJETIVOS	Participación de Mercado	**Estudio de mercado**	20%	16%	20%	6%	9,5%	11,0%	11,5%	11,0%	16,7%	12,0%	13,2%	14,0%	13,5%	16,0%	14,6%
	Rentabilidad de la Línea	Ventas –costo – Reposiciones por Garantía – Costos Operativos X100 / Total Nacional de ventas.	28%	26%	28%	ND	22,0%	21,0%	26,0%	27,7%	24,0%	27,0%	28,0%	28,6%	26,5%	27,0%	29,0%
FINANCIERO	Incrementar un 10% la facturación promedio a fines del 2012	Ventas Mes Actual – Ventas Mes Año Anterior / Ventas Mes Año Anterior	10%	8%	10%	___	´-------	8,0%	8,5%	7,0%	16,5%	8,7%	7,2%	9,5%	11,2%	10,3%	9,8%
	Disminuir un 8% los costos operativos de la línea a fines del 2012	**Sistema Financiero Empresa**	8%	8%	10%	ND	ND	ND	ND	NO	NO	NO	=	SÍ	SÍ	NO	SÍ
CLIENTE	Alcanzar un 30% de reconocimiento de marca al finalizar el 2014	**Estudio de mercado**	30%	25%	30%	ND	7,0%	_____	_____	15,0%	_____	_____	_____	17,5%	_____	_____	_____
	Incrementar la distribución en la región sierra al 35% a fines del 2013	Ventas Zona Sierra X100 / Ventas Totales	35%	30%	35%	ND	19,0%	26,0%	26,7%	30,0%	29,0%	29,0%	30,0%	29,5%	31,0%	31,5%	31,3%
	Alcanzar un 95% de índice satisfacción de los clientes a fines del 2012	**No Total de despachos – No de Quejas X100 / No Total de despachos**	95%	85%	95%	ND	80,0%	81,0%	86,0%	92,0%	85,0%	94,0%	89,0%	90,0%	92,0%	94,0%	93,0%
PROCESOS	Disminuir los retrasos en los despachos al 5%	Despachos con retraso X100 / Total de despachos realizados	5%	5%	7%	ND	13,0%	11,0%	12,0%	10,0%	7,0%	4,0%	6,8%	7,0%	6,5%	5,5%	4,0%
	Alcanzar un 90% de cobertura visitas a los distribuidores	Clientes Visitados X100 / Clientes Totales	90%	85%	90%	ND	80,0%	84,0%	88,0%	92,0%	91,0%	89,0%	94,0%	90,0%	89,0%	92,0%	94,0%
	Alcanzar un 100% de garantías efectivas a Diciembre del 2012	Baterías que cumplen requisitos para el reemplazo X100 / Total de baterías recibidas para su reemplazo	100%	95%	100%	ND	ND	----	----	----	86,0%	84,0%	87,0%	90,0%	89,0%	92,0%	96,0%
	Reducir a 0 el envejecimiento de baterías en perchas	Baterías de 6 o + meses en percha X100 / Total de Baterías en Percha	0%	1%	5%	ND	----	----	12,0%	14,0%	11,0%	9,0%	9,2%	8,5%	6,5%	5,2%	4,9%
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGICO	Lograr que el 90% del personal alcance al menos un 70% en la evaluación de competencias	Personal con evaluaciones con puntaje >70% X100 / Total de participantes en capacitaciones	90%	85%	90%	ND	80,0%	80,0%	85,0%	85,0%	87,0%	89,0%	95,0%	95,0%	92,0%	95,0%	93,0%
	Cumplir al 100% con el plan de auditoría y monitoreo	Actividades programadas X100 / Actividades realizadas	100%	90%	100%	ND	ND	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	80,0%	82,0%	85,0%
	Disminuir a 10% el índice de rotación laboral	No Empleados q salen de la empresa Trimestre X100 / Nó Total de Empleados	10%	8%	10%	ND	15,0%	_____	_____	10,0%	_____	_____	10,0%	_____	_____	9,0%	_____

5.2.3 GRÁFICOS DE TENDENCIAS

Para una mejor apreciación visual del cumplimiento de los objetivos propuestos se procede a realizar los gráficos de tendencias para los Macro Objetivos organizacionales así como para los objetivos de las diferentes perspectivas estratégicas del Mapa Estratégico de la Gerencia General con los datos obtenidos en el período de julio del 2011 a abril del 2012.

GRÁFICO DE TENDENCIAS

GERENCIA GENERAL	NOMBRE DEL INDICADOR	Participación de mercado	MÉTRICA	Ventas Mensuales / Proyección deconsumo



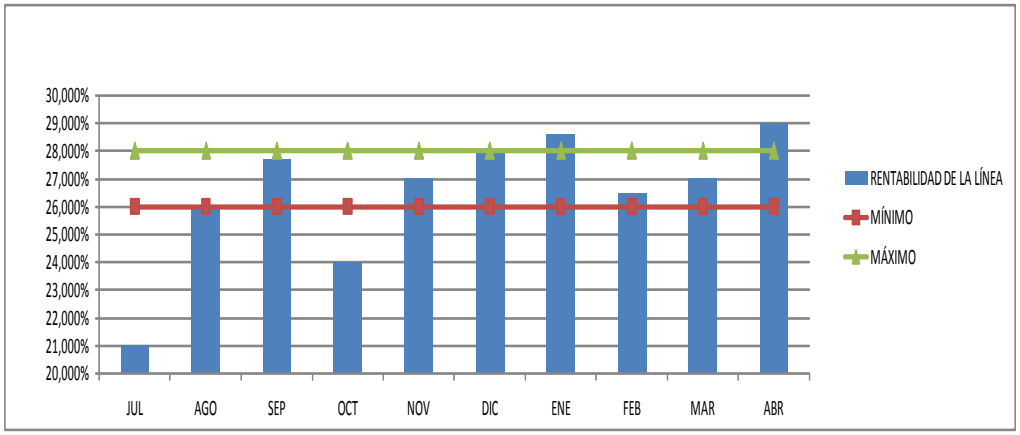
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	11,0%	11,5%	11,0%	16,7%	12,0%	13,2%	14,0%	13,5%	16,0%	14,6%
MÍNIMO	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
MÁXIMO	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%

GRÁFICO 5.1.- PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Como se puede apreciar en el gráfico, existe una tendencia creciente en la participación de mercado, que indica que es factible cumplir con el objetivo propuesto de alcanzar una participación del 20% del mercado nacional de baterías a finales del 2012, se presenta en el mes de octubre un incremento destacable

GRÁFICO DE TENDENCIAS

GERENCIA GENERAL	NOMBRE DEL INDICADOR	Rentabilidad de lalínea	MÉTRICA	



	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
RENTABILIDAD DE LA LÍNEA	21,0%	26,0%	27,7%	24,0%	27,0%	28,0%	28,6%	26,5%	27,0%	29,0%
MÍNIMO	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%
MÁXIMO	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%

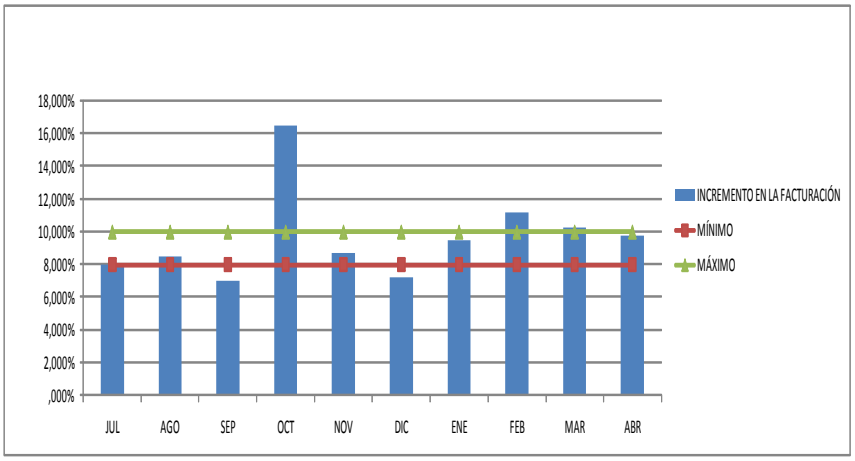
GRÁFICO 5.2.- RENTABILIDAD DE LA LÍNEA

Como se puede apreciar en la gráfica existe una tendencia creciente que ha permitido alcanzar el objetivo propuesto

antes del plazo proyectado ya que el índice de rentabilidad de la línea de baterías se encuentra sobre el 28% en el mes de abril del 2012 con una tendencia creciente.

GRÁFICO DE TENDENCIAS

GERENCIA GENERAL	NOMBRE DEL INDICADOR	Incremento en la Facturación	MÉTRICA	Ventas Mes Actual − Ventas Mes Año Anterior / Ventas Mes Año Anterior



	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
INCREMENTO EN LA FACTURACIÓN	8,0%	8,5%	7,0%	16,5%	8,7%	7,2%	9,5%	11,2%	10,3%	9,8%
MÍNIMO	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
MÁXIMO	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

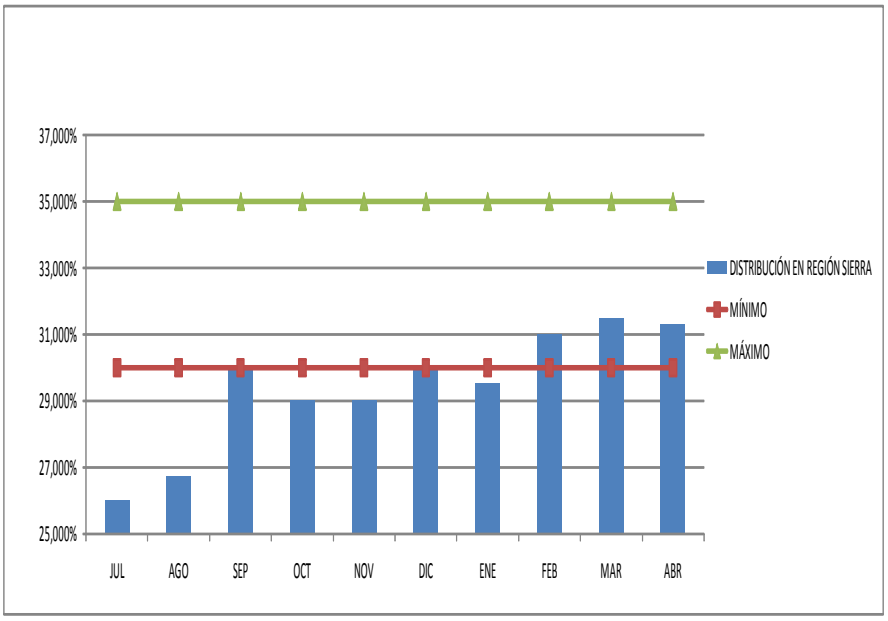
GRÁFICO 5.3.- INCREMENTO EN LA FACTURACIÓN

Como se puede apreciar en el gráfico los niveles de facturación han tenido un incremento sostenido durante el año 2011 presentando únicamente el mes de diciembre un resultado inaceptable pero el mismo es producto de el pico de ventas presentado en el mes de octubre, en el 2012 se

puede apreciar que se han superado los objetivos propuestos antes del plazo propuesto. Estos resultados se registran en los formatos de resultados extraordinarios e inaceptables.

GRÁFICO DE TENDENCIAS

GERENCIA GENERAL	NOMBRE DEL INDICADOR	Distribución en la región sierra	MÉTRICA	Ventas Zona Sierra X100 Ventas Totales



	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
DISTRIBUCIÓN EN REGIÓN SIERRA	26,0%	26,7%	30,0%	29,0%	29,0%	30,0%	29,5%	31,0%	31,5%	31,3%
MÍNIMO	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
MÁXIMO	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%

GRÁFICO 5.4.- DISTRIBUCIÓN EN LA REGIÓN SIERRA

Como se puede apreciar en el gráfico existe una tendencia creciente en la distribución del producto en la región sierra debido a los nuevos distribuidores que la empresa incorpora con lo que a finales del 2012 la proyección indica que se alcanzará la meta propuesta.

GRÁFICO DE TENDENCIAS

GERENCIA GENERAL	NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES	MÉTRICA	No Total de despachos – No de Quejas X100 / No Total de despachos

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
ATENCIÓN A LOS CLIENTES	81,0%	86,0%	92,0%	85,0%	94,0%	89,0%	90,0%	92,0%	94,0%	93,0%
MÍNIMO	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
MÁXIMO	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%

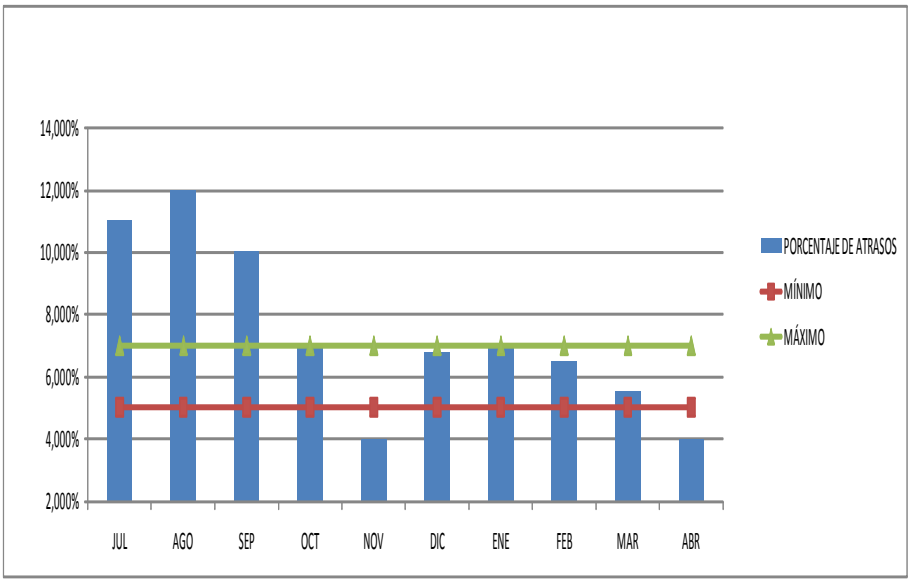
GRÁFICO 5.5.- SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Como se puede apreciar en el gráfico existe una tendencia creciente en la distribución del producto en la región sierra

debido a los nuevos distribuidores que la empresa incorpora con lo que a finales del 2012 la proyección indica que se alcanzará la meta propuesta.

GRÁFICO DE TENDENCIAS

GERENCIA GENERAL	NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de atrasos	MÉTRICA	Despachos con retraso / Total de despachos realizados X100

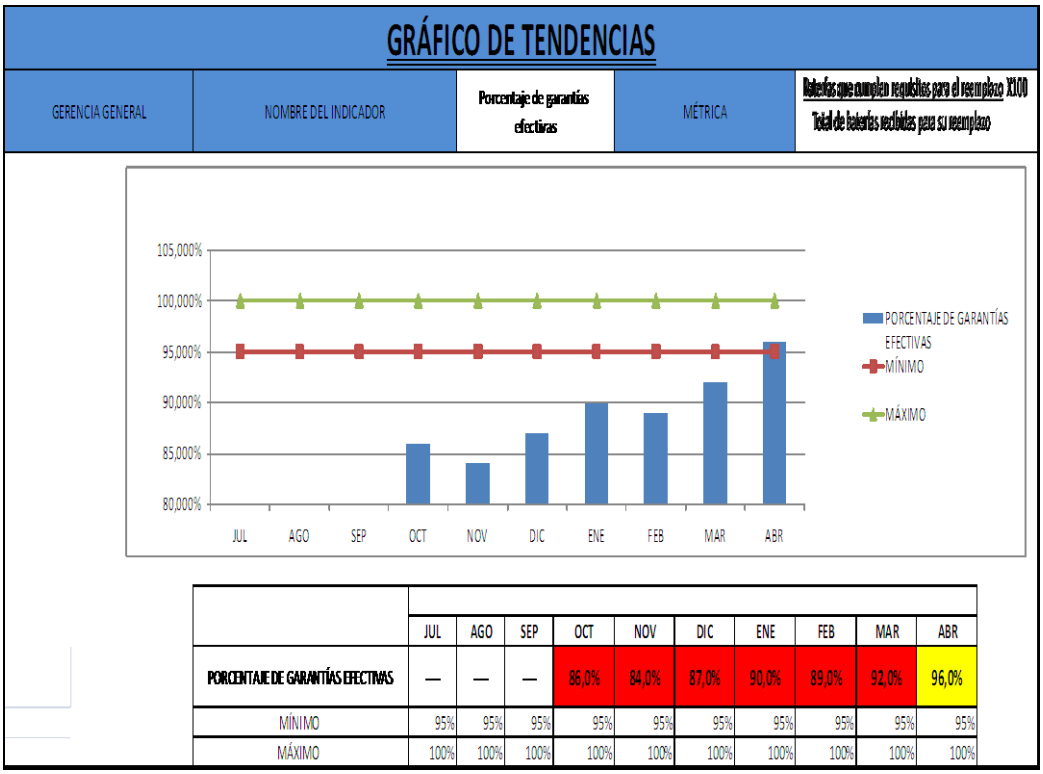


	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
PORCENTAJE DE ATRASOS	11,0%	12,0%	10,0%	7,0%	4,0%	6,8%	7,0%	6,5%	5,5%	4,0%
MÍNIMO	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
MÁXIMO	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%

GRÁFICO 5.6.- PORCENTAJE DE ATRASOS EN LOS DESPACHOS

Como se puede apreciar en la gráfica el porcentaje de atrasos en los despachos se encuentra ya en los parámetros

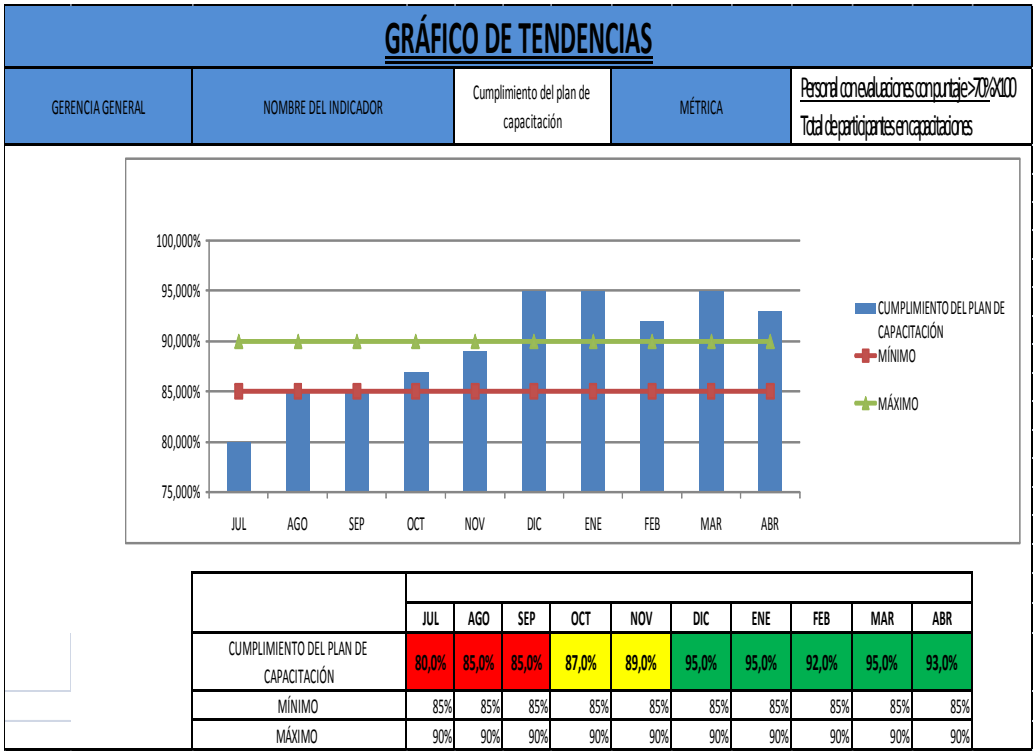
de control y al finalizar el año se tendrá valores que superen las expectativas propuestas.



	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
PORCENTAJE DE GARANTÍAS EFECTIVAS	—	—	—	86,0%	84,0%	87,0%	90,0%	89,0%	92,0%	96,0%
MÍNIMO	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

GRÁFICO 5.7.- GARANTÍAS EFECTIVAS OTORGADAS

Como se observa en la gráfica, el porcentaje de efectividad en el otorgamiento de las garantías tiene un incremento sostenido desde el mes de diciembre del 2011 por lo que para el mes de diciembre del 2012 y con el cumplimiento del programa de capacitación se alcanzará la meta propuesta.



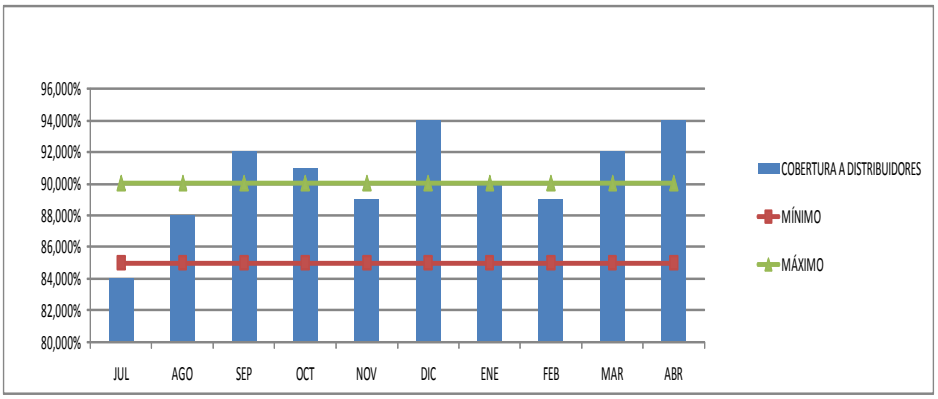
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	80,0%	85,0%	85,0%	87,0%	89,0%	95,0%	95,0%	92,0%	95,0%	93,0%
MÍNIMO	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
MÁXIMO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%

GRÁFICO 5.8.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Como se puede apreciar en la gráfica el seguimiento que el proyecto ha tenido por parte del gerente de la empresa al involucrarse en el mismo, además del seguimiento y detección de las necesidades de capacitación por parte del personal de RRHH. logra que se alcance desde fines del 2011 las metas propuestas.

GRÁFICO DE TENDENCIAS

GERENCIA GENERAL	NOMBRE DEL INDICADOR	Cobertura de visitas a distribuidores	MÉTRICA	Clientes Visitados X100 Clientes Totales



	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
COBERTURA A DISTRIBUIDORES	84,0%	88,0%	92,0%	91,0%	89,0%	94,0%	90,0%	89,0%	92,0%	94,0%
MÍNIMO	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
MÁXIMO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%

GRÁFICO 5.9.- PORCENTAJE DE CLIENTES VISITADOS

Se observa en el gráfico de tendencias un crecimiento porcentual en el programa de visitas a los distribuidores que tiene la empresa gracias a una adecuada programación de rutas y un manejo correcto del call center y los vendedores para coordinar de forma efectiva las visitas a realizarse. Este crecimiento permitirá que para fines del 2012 se cumpla de forma sostenida la meta propuesta del porcentaje de distribuidores visitados.

5.3 Identificación de Iniciativas Estratégicas

El objetivo de las iniciativas estratégicas es lograr que la organización alcance los resultados esperados, los cuales guardan una relación directa con los objetivos planteados y los indicadores relacionados a estos.

Las iniciativas estratégicas surgen del análisis del comportamiento de los indicadores evaluados y son propuestas por los diferentes niveles de la organización, sean estos operativos como administrativos o gerenciales.

Las iniciativas estratégicas propuestas para la empresa son:

- Establecer un sistema de marcado de las baterías.
- Establecer un programa de capacitación sobre las características de la batería.
- Estandarizar los procedimientos para la recepción de reclamos por garantías.
- Realizar un estudio comparativo del desempeño y rendimiento del producto ofrecido por la empresa vs las empresas líderes del mercado basado en los requerimientos de la norma INEN.

- Implementar un sistema de ruteros para la fuerza de ventas.
- Implementar un programa de vendedores free lance para la línea de baterías.
- Documentar el 100% de las reclamaciones por garantías.
- Implementación de 5´s.
- Realizar un estudio de mercado que diseñe una estrategia de promoción y publicidad para el producto.
- Realizar un análisis de materiales que verifique el desgaste de las placas en relación a los procesos de carga y descarga.

Con la presentación de las alternativas de iniciativas estratégicas para la empresa se procede a elaborar una matriz de impacto de las mismas con respecto a los objetivos y determinar así con qué prioridad deberán implementarse las mismas en la empresa.

MATRIZ DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

TABLA 6.
MATRIZ DE IMPACTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

PERSPECTIVA E ÍNDICE	INICIATIVAS PROPUESTAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN	Establecer un sistema de marcado de baterías	Programa de capacitación de características técnicas.	Estandarización de procesos para la atención de reclamos.	Estudio comparativo de desempeño. Normas INEN	Implementar sistema de ruteros.	Programa de ventas Freelance	Documentar 100% de reclamaciones.	Contratar estrategia de promoción y publicidad.	Realizar estudio de materiales y comprobar el desempeño.	Programa 5´s	Establecer Programa de incentivos.
MACRO OBJETIVOS	Obtener el 20% de la participación en el mercado al finalizar el 2013	0	0	1	3	2	3	0	3	3	2	2
	Mejorar la rentabilidad de la línea al 28% a finales del 2012.	0	2	3	1	3	3	0	3	1	1	3
FINANCIERA	Incrementar la facturación mensual un 10% a fines del 2012.	0	1	0	0	2	3	0	3	0	0	3
	Disminuir los costos operativos un 8% a fines del 2012.	3	2	2	2	2	2	1	0	1	2	0
CLIENTE	Alcanzar el 30% de reconocimiento de marca a fines del 2014.	1	2	0	1	0	1	0	3	1	0	2
	Lograr un 95% de satisfacción en los clientes al finalizar el 2012.	3	2	3	2	1	0	3	2	2	1	0
	Incrementar la distribución en la región sierra en un 35% a fines del 2013.	0	0	0	0	1	3	0	3	0	0	2
PROCESOS	Disminuir los retrasos en los despachos al 5%.	0	0	1	0	3	2	0	0	0	2	3
	Alcanzar un 100% de garantías efectivas a fines del 2012	2	3	3	1	0	0	2	0	0	0	3
	Reducir a 0 el envejecimiento de baterías en percha.	3	3	0	0	0	0	2	0	1	1	3
	Alcanzar un 90% de cobertura en las visitas a los distribuidores.	0	0	0	0	3	3	0	0	0	2	3
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Asegurar que el 90% del personal alcance el 70% en la evaluación de competencias.	0	2	0	3	0	0	2	0	3	2	2
	Disminuir al 10% el índice de rotación laboral.	0	0	1	1	2	1	0	2	0	1	3
	SUMATORIA	**12**	**17**	**14**	**14**	**18**	**18**	**10**	**16**	**12**	**14**	**27**

De la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas se tiene que la implementación de un programa de incentivos es la que tiene mayor peso, seguido de la implementación de ruteros y el establecer una fuerza de ventas bajo la modalidad de free lance.

La empresa considera además necesario hacer pruebas comparativas del rendimiento eléctrico de las baterías bajo las exigencias de la norma INEN que le permitan asegurar a sus clientes que su producto cumple con las exigencias detalladas en esta norma y supera los rendimientos de los productos competidores.

Iniciativa 1: Establecimiento de un programa de incentivos

Para el establecimiento del programa de incentivos se ha considerado necesario trabajar por separado a los miembros de la fuerza de ventas, a los administrativos y al personal de limpieza y servicios de la empresa.

a) Dirigido al personal de ventas.

Indicador: Presupuesto de ventas

Objetivo: Cumplir al 100% con el presupuesto asignado por el Gerente Comercial a cada uno de los vendedores

Frecuencia: Mensual

Incentivo: Bono USD 50 y reconocimiento escrito.

b) Dirigido al personal administrativo. Bodegas

Indicador: Rotación de mercadería

Objetivo: Disminuir a 0 el envejecimiento de baterías en percha.

Frecuencia: Mensual

Incentivo: Bono USD 20 y reconocimiento escrito.

c) Dirigido al personal de limpieza y servicios de la empresa

Objetivo: Mantener el orden y limpieza de las áreas administrativas y de bodega.

Frecuencia: Mensual

Incentivo: Bono de USD 15.

Se establece además para el personal de la empresa un descuento en los precios de los productos ofrecidos por la empresa para la reparación de sus vehículos previo la autorización de la Gerencia General.

Beneficios:

Mejora el rendimiento de la empresa, al mejorar los niveles de Venta.

Mayor compromiso de los empleados por cumplir las metas planteadas y participar de forma activa con la implementación del sistema de control de gestión.

PRESUPUESTO REQUERIDO

TABLA 7

CUADRO DE COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS.

AREA	Bono	Personal en Dpto.	% cumplimiento esperado	Proyección de costo mensual
Dpto. de Ventas	50.00	12	40%	250
Bodegas	20.00	5	50%	60
Personal de mantenimiento	15.00	4	50%	30
Costo mensual proyectado			**340**	
Descuento en repuestos y otros gastos			**150**	
Costo anual proyectado			**5880**	

Iniciativa 2.-Implementar el sistema de ruteros

Indicador: Cumplimiento de recorridos

Objetivo: Alcanzar un 90% de cobertura de visitas a los distribuidores, al hacer el seguimiento de la fuerza de ventas con los ruteros. Para hacerlo se debe dotar al 100% de la fuerza de ventas de los equipos.

Frecuencia: Mensual

TABLA 8

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RUTEROS

Iniciativa Estratégica:	Dotar a la fuerza de ventas de ruteros	**Fecha de Inicio:**	Febrero /2012
Objetivo:	Monitorear al 100% las actividades de la fuerza de ventas	**Fecha de finalización:**	Enero/2013

No	**Descripción de actividades**	**Feb.**	**Mar**	**Abr.**	**Mayo**	**Ago.**	**Dic.**	**Ene13**
1	Evaluación de equipos para implementar el sistema de ruteros.	X	X					
2	Capacitación a empleados sobre el uso de los equipos				X			
3	Adquisición de equipos al 30% de la fuerza de ventas.				X			
4	Adquisición de equipos a 50% del personal. Acumulado 80%					X	X	
5	Adquisición de equipos al 20% de la fuerza de ventas							X

La revisión y mantenimiento de los equipos está a cargo de la empresa que provea los equipos de seguimiento y rastreo, este mantenimiento debe de cumplirse de acuerdo al cronograma fijado por la empresa proveedora del servicio la cual de soporte tecnológico e indica los requerimientos del sistema para realizar el monitoreo.

El costo de la implementación de este sistema de ruteros tiene un valor diferenciado ya que para los jefes de línea y vendedores corporativo con alta rotación de productos se asignará teléfonos móviles con sistemas de localización incorporado.

Para la fuerza de ventas se implementarán equipos Geo Locator que tienen como finalidad el monitoreo y cumplimiento de las rutas.

TABLA 9

COSTOS ESTIMADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO A VENDEDORES.

AREA	EQUIPO	No Personas	Mensualidad servicio	Total
Administrativo	Celular con sistema de localización	6	60	360
Fuerza de ventas	Geo Locator	15	11.10	166.50
Costo mensual por servicios				526.50
Costo anual de servicios (por el número de meses que se usa el servicio) al 2012				2440.35
Costo de equipos celulares 450 c/u				2700.00
Costo de equipos geo locator				1875.00
Egreso para implementación de sistema de monitoreo				**7015.35**

En el 2013 el costo de mantenimiento será de USD 6318.00 que es el valor por concepto de servicios contratados.

Beneficios:

- Mayor control sobre el cumplimiento de los recorridos de los vendedores.
- Se puede verificar la posición de un vendedor para realizar modificaciones al recorrido original en caso de ser necesario.
- Se incrementa el No de visitas por recorrido.

Iniciativa 3: Sistema de marcado de Baterías.

Indicador: Baterías marcadas

Objetivo: Cumplir con el marcado del 100% de las baterías mediante una codificación de colores y evitar así el envejecimiento en percha.

Frecuencia: Trimestral

La frecuencia con la que se debe realizar el marcado de las baterías se dará por la importación de baterías desde la fábrica con la finalidad de abastecer la demanda de baterías del mercado local; las importaciones se realizan de forma trimestral ya que los costos de transporte no justifican realizar importaciones por bajos volúmenes de unidades.

Para el sistema de marcado de baterías se debió escoger entre un sistema de etiquetado adhesivo de colores brillantes y resistentes a altas temperaturas y el marcado de baterías con pintura.

Luego de realizar pruebas al interior de la empresa relacionadas con la manipulación, almacenaje, transporte de las baterías se escoge trabajar con un sistema de marcado con pinturas aún cuando las etiquetas poseen un sistema de decoloración al exponerse a elevadas temperaturas lo que facilitaría el diagnóstico

de un mal uso de la batería, el sistema de etiquetado presentó desprendimiento en un 5% de las baterías marcadas en las pruebas.

El costo del sistema de marcado de baterías está dado por los costos de la adquisición de las pinturas resistentes a altas temperaturas y de colores brillantes, el costo aproximado de las mismas es de USD 2,50 y tiene un rendimiento de 65 baterías con lo que el costo unitario es de 0.038465 USD por batería.

El marcado de las baterías lo va a realizar el personal durante el proceso de desembarque de la importación ya que las baterías vienen paletizadas lo que hace que el marcado de las mismas en la parte superior de la batería sea rápido. Se presenta en los anexos imágenes del marcado de baterías e imágenes del sistema de etiquetas que no se empleó.las horas de bajo movimiento en bodegas ya que resulta ilógico pensar en contratar a alguien sólo para que realice el marcado de las baterías.

Iniciativa 4: Capacitaciones al personal de la empresa

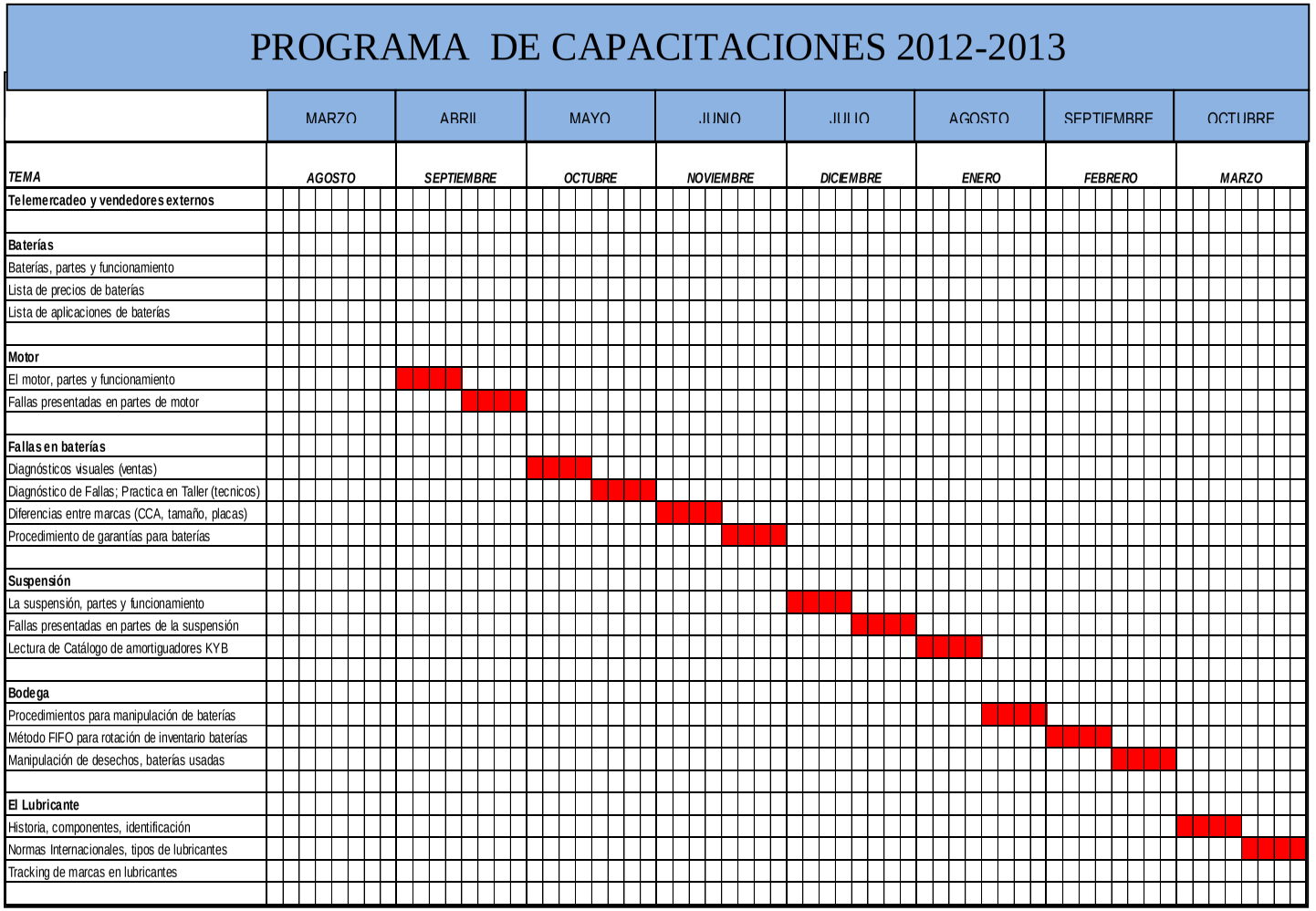
Indicador: Cumplimiento del programa de capacitación

Objetivo: Hacer que todo el personal de la empresa tenga las competencias técnicas para realizar de forma correcta la venta, pruebas e instalación de una batería.

Frecuencia: Acorde al calendario de capacitaciones propuesto por la compañía.

El presupuesto aprobado por la compañía para capacitaciones para el período 2012-2013 es de USD 6500.00, los facilitadores de las capacitaciones impartidas son personas que trabajan en la empresa. En caso de ser necesario se capacita a uno o dos miembros de la empresa en un tema específico para quesean ellos quienes cumplan una labor de difusión y cumplan un efecto multiplicador de los conocimientos adquiridos.

PROGRAMA DE CAPACITACIONES 2012-2013



Iniciativa 5: Documentar el 100% de las reclamaciones por garantías.

Indicador: Registro de reclamos

Objetivo: Registrar el 100% de los reclamos para aplicar garantías, sean estas aprobadas o no.

Frecuencia: Mensual.

Presupuesto: Para documentar las reclamaciones por garantías se debe hacer cambios en el sistema para incluir en su base de datos los documentos de control necesarios para registrar las reclamaciones por garantías presentadas por los usuarios, esto facilita el llevar un registro de los casos

DOCUMENTO PARA CONTROL EN BATTERYCENTROS

RECLAMOS APROBADOS

RESPONSABLE LOCAL:			***PERÍODO:***		
CODIGO	***FECHA COMPRA***	***FECHA RECLAMO***	***PROBLEMA ENCONTRADO***	***DIAGNÓSTICO***	***TÉCNICO***

---------- ---------- ----------

Operador ***Jefe de Taller*** ***Distribuidor***

FIGURA 5.17. DOCUMENTO DE RECLAMOS APROBADOS

DOCUMENTO PARA CONTROL EN BATTERYCENTROS

RECLAMOS NEGADOS

RESPONSABLE LOCAL:			***PERÍODO:***		
CODIGO	***FECHA COMPRA***	***FECHA RECLAMO***	***PROBLEMA ENCONTRADO***	***DIAGNÓSTICO***	***TÉCNICO***

---------- ---------- ----------

Operador ***Jefe de Taller*** ***Distribuidor***

FIGURA 5.18. DOCUMENTO DE RECLAMOS NEGADOS

Con estos formatos, se procede a recopilar la información que va a ser utilizada para examinar la correcta entrega de las reposiciones por garantías o rechazarlas para disminuir así el índice de reclamos por garantías.

Estos formatos deben ser repartidos a todos los centros de servicio para la recopilación de información y recogidos por los vendedores de ruta para que la información sea procesada en la empresa.

CAPÍTULO 6

6. MONITOREO Y AUDITORÍA.

6.1 Monitoreo

Para monitorear el desempeño de la organización se fijan reuniones semanales de seguimiento, para las mismas se ha establecido el siguiente formato.

FORMATO DE REUNIONES SEMANALES

FECHA: _____ DEPARTAMENTO: _____

LÍDER: _____

1.- VERIFICAR ASISTENCIA
2.- LECTURA DE PUNTOS A TRATAR EN LA REUNIÓN
3.- INFORME DE RESULTADOS OBTENIDOS
4.- PARTICIPACIÓN DE COLABORADORES (SE TRATA PROBLEMAS ENCONTRADOS)
5.- VERIFICAR LA ENTREGA DEL ARCHIVO QUE INDIQUE METAS Y OBJETIVOS SEMANALES
El archivo debe ser entregado o subido en la plataforma de correo de la empresa 12 horas antes de que se inicie la reunión de trabajo.
6.- ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS PLANTEADOS.
7.- DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO
8.- CIERRE DE REUNIÓN DE TRABAJO.

FIGURA 6.1. FORMATO DE AGENDA DE REUNIONES SEMANALES

Se establece que estas reuniones semanales sean dirigidas por el Gerente General o en su ausencia el Gerente Comercial. En estas reuniones se analizan los indicadores en rojo para que las alternativas de mejora sean sugeridas por el personal de la empresa y en verde para retroalimentar de las buenas prácticas realizadas.

En estas reuniones se establecen, los objetivos a la fuerza de ventas también se reúnen por departamentos todos los colaboradores y miembros de la empresa para compartir con los demás los avances en los proyectos a su cargo y las dificultades para alcanzar determinadas metas con el objetivo de tener una visión general del estado de las negociaciones de cada colaborador y aportar alternativas de solución a los problemas presentados; con esto se busca además darle seguimiento a las negociaciones en caso de que por fuerza mayor uno de los miembros de la empresa debiese ausentarse de la misma por un período de tiempo.

Para que la estrategia que se desea implementar sea acogida por los miembros de la empresa no basta con la elaboración del mapa estratégico y la formulación de indicadores con sus respectivas fichas, se debe llevar adelante un proceso de monitoreo y control de los resultados que permita la sostenibilidad del sistema.

Para lograrlo se seguirá una de las herramientas de mejora continua más utilizadas, el Ciclo Deming.

El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar.**

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual se debe de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina.

No basta con diseñar un sistema de control, ni poner en marcha este sistema mediante la aplicación de indicadores de desempeño que se reflejen en un tablero de control ya que de no existir un involucramiento real del personal de la empresa con el sistema, los beneficios obtenidos van a disminuir ya que las iniciativas estratégicas adoptadas en instancias iniciales deban replantearse de forma constante cuando se compruebe que ya no ofrecen los beneficios iniciales para la empresa lo que hará que se tomen medidas (actuar) para realizar nuevamente un diagnóstico de la situación de la empresa y detectar cuáles son los factores en los

que debe enfocar los esfuerzos la empresa para emprender procesos de mejora.

Por este motivo, dentro de la implementación del sistema de control de gestión, un adecuado monitoreo constituye parte fundamental del mismo para mantener vigentes los indicadores de desempeño o modificarlos de ser necesario.

.

6.2 Auditoría

Introducción

Se puede afirmar que una Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección.

Objetivos.

El objetivo del proceso de Auditoría es verificar la confiabilidad de los métodos utilizados para la obtención de datos así como de la veracidad de la información presentada en los tableros de control presentados.

Verificar la validez y relevancia de los indicadores empleados en relación con los resultados obtenidos, los equipos de trabajo debe analizar las mejorar o cambios que deban realizarse en los indicadores analizados.

Alcance

La auditoría se aplica para el sistema de control de gestión de las áreas comercial pero se puede aplicar a toda la organización, se analizará el 100% de los indicadores empleados en el CMI.

Procedimiento

Para la realización de las auditorías se ha dividido el trabajo en:

Auditoría Mensual de Indicadores.- Es un muestreo aleatorio de indicadores que tiene como objetivo monitorear el comportamiento y la validez de la información mostrada en los indicadores, el proceso para la auditoría mensual de indicadores es el siguiente:

- Selección de indicadores.
- Revisar que de los cuatro indicadores al menos dos no hayan sido auditados en los últimos dos meses, de ser así cambiarlos.
- Revisar la ficha de los indicadores escogidos.
- Revisar la fuente de captura de la información.
- Verificar la disponibilidad de la información.
- Realizar los cálculos para tabular la información de acuerdo a la métrica presentada en el cuadro del indicador.
- Comparar los resultados.
- Presentar informe de la auditoría realizada.

Se utiliza el siguiente formato para planificar las auditorías.

FORMATO PARA PLAN DE LAS AUDITORÍAS		
GENERALIDADES		
DEPARTAMENTO AUDITADO		
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO		
AUDITOR		
FECHA DE REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA		
FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME		
PLAN DE AUDITORÍA		
1.- Objeto de la Auditoría		
2.- Alcance de la Auditoría		
3.- Documentos de Referencia		
4.- Logística de la Auditoría		
5.-Equipo de la Auditoría		
6.- Funcionarios Entrevistados		
7.- Plan de Actividades		
Fecha:		
Hora	Subproceso	Auditado
8.- Aprobación		
Auditor Principal	Jefe del Proceso	

FIGURA 6.2. FORMATO PLAN DE AUDITORÍAS

FORMATO DE REUNIONES SEMANALES

FECHA: _____ DEPARTAMENTO: _____

LÍDER: _____

COLABORADOR	METAS Y NOVEDADES	APOYO / SEGUIMIENTO	
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No
		Si	No

OBSERVACIONES: _____

FIGURA 6.3.- FORMATO DE REUNIONES SEMANALES

Formatos de Reporte de los indicadores.

Para controlar de mejor manera el desempeño de los empleados y ayudar a recopilar la información de los indicadores y otorgar a la empresa una mayor disponibilidad de datos se utiliza los siguientes formatos.

Formato para registrar los resultados excepcionales

ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES			
OBJETIVO			
INDICADOR			
RESULTADO OBTENIDO		META:	
RESPONSABLE:			
FECHA:			
¿QUÉ ACCIONES SE TOMARON PARA LOGRARESTOS RESULTADOS?			
¿QUÉ ACCIONES SE HABÍA REALIZADO ANTES?			
SUGERENCIAS PARA FORTALECER Y ESTANDARIZAR LAS ACCIONES DE ÉXITO			

FIGURA 6.4. FORMATO ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES

Formato para registrar resultados inaceptables.

ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES			
OBJETIVO			
INDICADOR			
RESULTADO OBTENIDO		META:	
RESPONSABLE:			
FECHA:			
DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS			
¿QUÉ SUCEDIÓ PARA OBTENER ESTE RESULTADO?			
¿QUÉ ACCIONES TOMAR PARA ELIMINAR LA CAUSA RAÍZ?			

FIGURA 6.5. FORMATO ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES

De los resultados obtenidos se extraen los siguientes formatos que ilustran su uso.

ANÁLISIS DE RESULTADOS EXEPCIONALES	
Objetivo	Incrementar la facturación mensual de la línea un 10% respecto a la del año anterior.
Responsable	Jefe de Línea
Fecha:	Noviembre 4 del 2011 (Período Octubre)
Valor obtenido fuera de los límites	
Indicador: 16.5%	**Meta:** 20%
¿Qué acciones se tomaron para lograr estos resultados?	
Se hizo una campaña para que los distribuidores conozcan del futuro incremento de precio de las baterías y se recorrió sus locales para tomar el pedido.	
¿Qué acciones se habían realizado antes?	
Se realizó un recorrido previo para actualizar los datos de la cadena de distribuidores del producto.	
Sugerencias para fortalecer y estandarizar las acciones de éxito	
Se debería manejar un esquema de promociones al menos una vez al año que les permita manejar estos altos volúmenes de venda,	

FIGURA 6.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES

ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTALES	
Objetivo	Incrementar la facturación mensual de la línea un 10% respecto a la del año anterior.
Responsable	Jefe de Línea
Fecha:	Enero 6 del 2012 DICIEMBRE
Valor obtenido fuera de los límites	
Indicador: 7.2%	**Meta:** 20%
Descripción de los resultados	
El bajo nivel de ventas es producto de los altos índices de venta del mes de octubre que hicieron que los distribuidores trabajasen con el máximo de su capacidad de almacenamiento.	
¿Qué acciones se tomaron para lograr estos resultados?	
No se tomó acción alguna para incentivar la compra de baterías.	
¿Qué acciones tomar para eliminar la causa raíz?	
Se debe coordinar que luego de una venta de grandes volúmenes de mercadería a los distribuidores se reduzca al máximo los costos operativos de la línea.	

FIGURA 6.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES

Para que la estrategia que se desea implementar sea acogida por los miembros de la empresa no basta con la elaboración del mapa estratégico y la formulación de indicadores con sus respectivas

fichas, se debe llevar adelante un proceso de monitoreo y control de los resultados que permita la sostenibilidad del sistema.

Para lograrlo se seguirá una de las herramientas de mejora continua más utilizadas, el Ciclo Deming.

El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual debemos de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina.

No basta con diseñar un sistema de control, ni poner en marcha este sistema mediante la aplicación de indicadores de desempeño que se reflejen en un tablero de control ya que de no existir un involucramiento real del personal de la empresa con el sistema, los beneficios obtenidos van a disminuir ya que las iniciativas estratégicas adoptadas en instancias iniciales deban replantearse de forma constante cuando se compruebe que ya no ofrecen los

beneficios iniciales para la empresa lo que hará que se tomen medidas (actuar) para realizar nuevamente un diagnóstico de la situación de la empresa y detectar cuáles son los factores en los que debe enfocar los esfuerzos la empresa para emprender procesos de mejora.

Por este motivo, dentro de la implementación del sistema de control de gestión, la auditoría constituye parte fundamental del mismo para mantener vigentes los indicadores de desempeño o modificarlos de ser necesario.

CAPÍTULO 7

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 Análisis de los Resultados Obtenidos

La empresa objeto de estudio ha obtenido un con la Implementación del Sistema de control de gestión basada en la metodología del Balanced Scorecard una mejora significativa en los resultados obtenidos de los índices evaluados en la presente tesina.

Es precisamente que al hacer una proyección de los resultados obtenidos que se puede afirmar que en la mayoría de indicadores se presenta una mejoría que permitirá alcanzar los objetivos organizacionales antes de que culmine el plazo propuesto que se definió como fines del 2012.

7.2 Resultados Propuestos

Se propone que la rentabilidad de la empresa sea del 28% al finalizar el 2012, esto debido a que la empresa ha fortalecido su participación de mercado en la región sierra mediante la apertura de nuevos locales y centros de servicio lo que ha incrementado las ventas a nivel nacional, esto sumado a los resultados favorables de otras iniciativas estratégicas que han permitido disminuir el índice de baterías entregadas por garantías hacen que la proyección de la rentabilidad esperada sea del 30%.

Otro de los objetivos que se propone es alcanzar el 20% de la participación del mercado, para esto la empresa ha destinado recursos para una campaña de promoción y publicidad, esta se maneja de forma directa a través de obsequios a distribuidores y clientes, un factor que influye de forma positiva para que la empresa pueda alcanzar este objetivo es la reducción del tiempo de garantía entregada por el producto ofrecido por el líder del mercado que se reduce a 6 meses, mientras que el producto ofrecido por la empresa objeto del presente estudio ofrece 1 año, lo que permite a los vendedores usar esta ventaja como una herramienta de promoción y publicidad ante los distribuidores.

Además esto lleva a los directivos de la empresa a querer realizar un estudio comparativo del desempeño del producto ofrecido por la empresa, versus el de los más cercanos competidores para así poder usar esta información como una herramienta que permita promocionar de mejor forma el producto.

En definitiva este análisis del cumplimiento de las normas INEN es de vital importancia para determinar la calidad de los productos que se expenden en el mercado nacional. De la misma manera se puede obtener el costo-beneficio de este tipo de productos para el público en general, pues se les ofrece normalmente un producto de bajo costo, pero que probablemente no cumpla con los requerimientos del vehículo que posee. Una vez más se, deja la puerta abierta para que se realice como Tesis de grado, el montaje en los laboratorios de la ESPOL de un banco de pruebas para baterías y de esta manera prestar un servicio adicional para el mercado nacional y permitir el análisis e investigación del comportamiento de este elemento automotriz de alta rotación e importancia en el automotor.

TABLA 10

RESULTADOS OBTENIDOS

Nombre del Indicador	Indicador en % al Inicio	Resultado en % al corte	META	Observación
Participación de Mercado.	11%	14,6%	20%	Con el incremento arancelario el alcanzar la meta propuesta se torna difícil, se deberá reforzar la imagen de marca.
Rentabilidad de la línea.	21%	29%	28%	Con un adecuado manejo de los despachos, rotación de inventarios y el manejo de reclamos por garantías se logró reducir costos que inciden directamente en la rentabilidad de la línea.
Incremento de la facturación promedio.	----	9,8%	10%	La tendencia indica una probabilidad alta de alcanzar la meta para diciembre del 2012 pero depende de las medidas arancelarias pues tienen un impacto directo en el precio final del producto.
Alcanzar un 30% de reconocimiento de marca al finalizar el 2014	7%	17,5%	30%	Se deben destinar mayores recursos a publicidad y promoción para alcanzar la meta propuesta.
Incrementar la distribución en la región sierra al 35%	26%	31,3%	35%	La meta propuesta se alcanzará antes de finalizar el 2013 e incorporar nuevos puntos de distribución en la región sierra.
Alcanzar un 95% de índice de satisfacción al cliente.	80%	93%	95%	
Alcanzar un 100% de garantías efectivas.	------	96%	100%	
Disminuir al 10% el índice de rotación laboral	15%	9%	10%	El programa de incentivos por el cumplimiento de metas ha logrado un mayor compromiso del personal con los objetivos de la empresa

CAPÍTULO 8

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓNES

Con la implementación del Sistema de Control de Gestión en las áreas comercial y técnica de la empresa objeto de estudio se presenta las siguientes conclusiones y se realizan varias recomendaciones.

8.1 Conclusiones

1. Con la implementación del Sistema de control de gestión se ha podido comunicar de forma efectiva los objetivos organizacionales a los trabajadores de los diferentes niveles de la empresa.
2. El involucramiento del personal en la implementación y control del sistema hace que este sea aceptado, debido a que la misma busca soluciones y no culpables para los problemas identificados.
3. La utilización de la metodología del Balanced Scorecard permite a la organización identificar cuáles serán los

indicadores que deben ser controlados de manera que tengan mayor impacto y permitan a la organización alcanzar los objetivos propuestos.

4. Para la implementación del sistema de control de gestión es fundamental el compromiso y participación de la Alta Gerencia de la empresa.
5. El diseño de las iniciativas estratégicas, responde a un estudio y evaluación del impacto que tendrán en los diferentes objetivos de desempeño de la organización, así como de los costos que genera esta implementación por lo que la empresa logra alcanzar resultados excepcionales un costo de inversión aceptable.
6. Es necesario un proceso de mejora continua para evaluar la vigencia de los indicadores propuestos y alcanzar los objetivos organizacionales, de ser necesario se debe proceder a su modificación o cambio.
7. Para el proceso de mejora continua se realizan reuniones semanales de seguimiento, procesos de auditoría mensual de indicadores y una auditoría anual del sistema de control de gestión.
8. El tablero de control con la semaforización permite monitorear de forma rápida el desempeño de la organización

y tomar acciones de forma rápida para mejorar el desempeño en aquellas áreas monitoreadas cuyos indicadores estén en rojo.

9. Las auditorías al sistema permiten verificar la confiabilidad de la información presentada, la validez de las fuentes de información y hacer un análisis de las necesidades de cambio de forma oportuna minimizando así el riesgo de que la empresa enfrente problemas graves.
10. Con la implementación de la iniciativa “Estandarización de los procedimientos para aceptar reclamos por garantías”, se evidencia una disminución en los niveles de reclamos por garantías no aplicables.
11. Con la implementación de la iniciativa estratégica “Marcado de Baterías” cuyo objetivo es el de eliminar el envejecimiento de baterías (inicio del proceso de sulfatación de las placas de la batería) en percha, se evidencia en los análisis realizados a las baterías aceptadas para el cambio por garantía una disminución progresiva que incide además en una baja del índice de baterías presentadas por garantía.

8.2 Recomendaciones

1. Mantener un monitoreo permanente que permita la identificación de indicadores que hayan dejado de cumplir su objetivo y/o el establecimiento de parámetros que permitan un mejor control del desempeño.
2. Se recomienda el uso de una herramienta informática, para que el sistema de control de gestión se automatice para tener un fácil acceso a la información que permita a los directivos de la empresa hacer proyecciones basadas en la información recopilada y así definir nuevas estrategias que permitan a la empresa mantener su ritmo de crecimiento.
3. Se debe realizar un estudio comparativo que permita a la empresa demostrar mediante un análisis comparativo de los rendimientos eléctricos de las baterías, que la distribuida por esta tiene un mejor desempeño que las distribuidas localmente.
4. Se debe implementar un sistema de inspección aleatoria de los diferentes puntos de distribución para verificar que el sistema de marcado de baterías se cumple de forma efectiva y garantiza una correcta rotación del inventario.
5. Se debe mejorar la presencia de marca de la empresa incrementando el presupuesto de promoción y publicidad de

manera que se pase de la promoción personal al uso de medios masivos para llegar a un mayor número de personas.

6. Continuar con la capacitación y evaluación del personal de ventas y servicio al cliente de la empresa para que tengan un conocimiento de las mejoras y/o cambios en las características técnicas de las baterías distribuidas por la empresa.
7. Llevar un estricto control de los resultados excepcionales para replicar las experiencias positivas y disminuir la probabilidad que se presenten fallas que hayan sido detectadas eliminando los factores que llevaron a la ocurrencia de esa falla.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

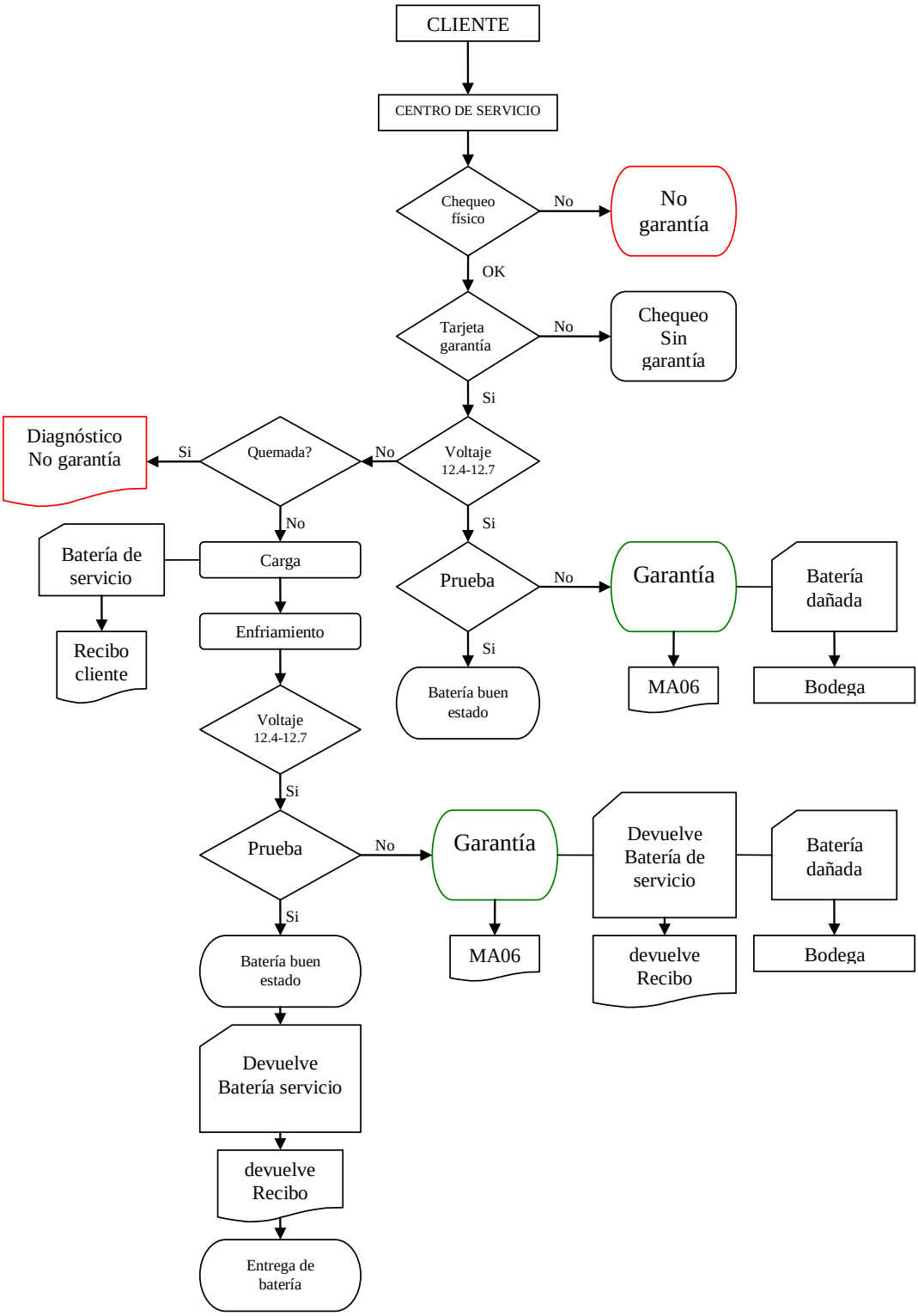
- Chase, Jaquilano & Jacobs, “Administración de producción y operaciones”, Octava edición, Editorial McGraw-Hill.
- KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P., El Cuadro de Mando Integral “The Balance Scorecard”, Gestión 2000, Barcelona, Tercera Edición, 2009
- N. Olve, J. Roy y M. Wetter. (2000), “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral”, Editorial Gestión.
- Idalberto Chiavenato, “Gestión del Talento Humano”. (2002), Editorial McGraw Hill.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton “ALIGNMENT”. (2005), Editorial Gestión 2000.
- Thomas Bateman, Scott A. Snell. “ADMINISTRACIÓN Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo”. (2006) Mc Graw Hill. :
- Ken Blanchard - John p. Carlos - Alan Randolph. “Las 3 Claves Para El Empowerment.” Ediciones Granica S.A. 2000
- Mike Boume. “CUADRO DE MANDO INTEGRAL” (2000). Ediciones Gestión 2000 .
- Jesús Mauricio Beltrán. “Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad” (2009) 3R Editores.

- Robert J. Marshak. “Cambio Organizacional” (2007). Ediciones Deustro. Gary Dessler “Administración de Personal”. (2001). Ediciones Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO A

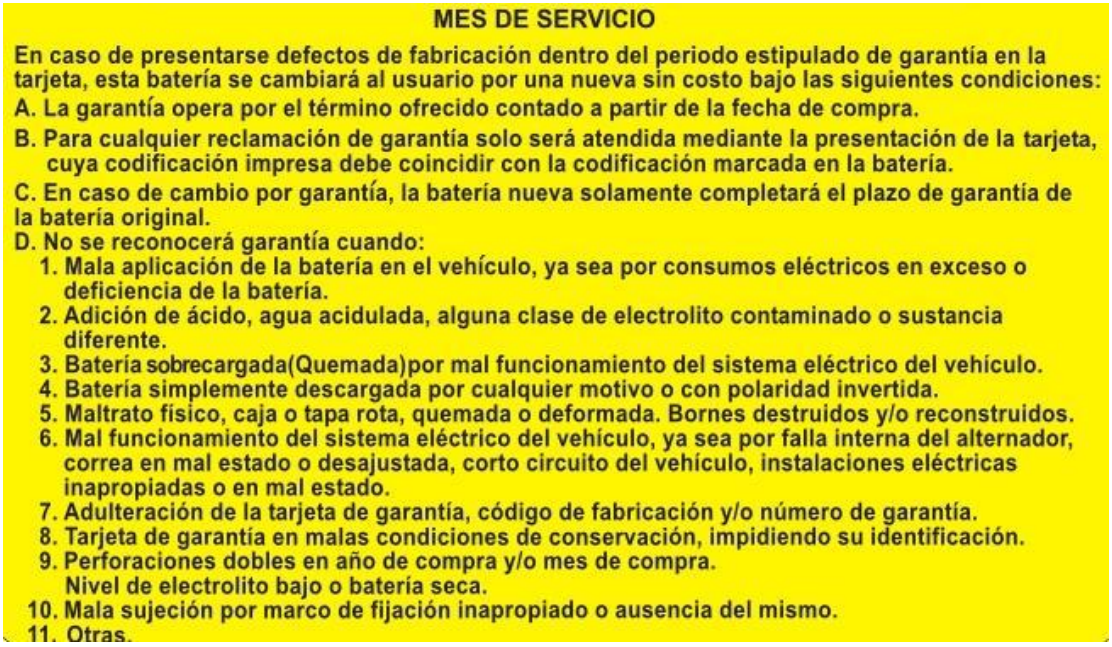
Proceso de garantías de baterías



ANEXO B

Política de Garantías para baterías.

- Todas las baterías distribuidas por La Empresa, tienen un período de garantía de 12 meses a partir de la fecha de venta al usuario final, entiéndase como el conductor del vehículo en el que trabaja la batería.
- La garantía de una batería se aplica para “fallas de fábrica de la batería” exclusivamente, es decir cualquier daño provocado, situación extraña, daño en el vehículo o cualquiera de los indicativos que se encuentra impresos en “tarjeta de garantía” pegada en la batería (como se indica en la gráfica a continuación), invalidan la garantía.



- La garantía de una batería será atendida a través de la Red de Centros de servicios que La Empresa ha implementado en diferentes ciudades del País.
- El único autorizado para atender, negar o entregar una garantía a un usuario final en un Centro de Servicio es el técnico de baterías del local y/o su administrador.
- Una vez revisada la batería y el sistema eléctrico del automóvil en el Centro de Servicio, el técnico de baterías determinará si aplica o no para una garantía.
- Siempre que el técnico en baterías, realice su chequeo deberá entregar al cliente un documento, que será firmado por el cliente, este documento se llama “Diagnóstico técnico por reclamo de garantías” y todos los Centros de Servicio poseen un block del mismo.
- En caso de que el cliente necesite dejar la batería de su auto, para chequeo adicional o carga, el técnico de baterías entregará una “batería de servicio” en calidad de préstamo, haciendo firmar al cliente el documento llamado “Recibo provisional de baterías”, este documento deberá ser devuelto cuando el cliente reciba la batería que tenía colocada con anterioridad en su auto.
- Cualquier movimiento (ingreso o salida) de baterías de la Bodega del Centro de Servicio que no se justifique con una factura de compra o venta, deberá quedar registrado con la ayuda del documento llamado “Entrada-salida de baterías”.

- Cada centro de Servicio deberá enviar hacia la Empresa las baterías que dio en garantía con su respectiva documentación cada 10 días, para su respectiva reposición.
- La Empresa se encargará de la manipulación y desecho de las baterías dañadas que aplicaron garantía, siguiendo los estándares de protección medio ambiental aplicados a nivel nacional.
- El Centro de Servicio enviará mensualmente a La Empresa un reporte, con copias de los diagnósticos de aquellas baterías que no aplicaron garantía para el control e implementación de mejoras en cuanto a la atención al usuario final.

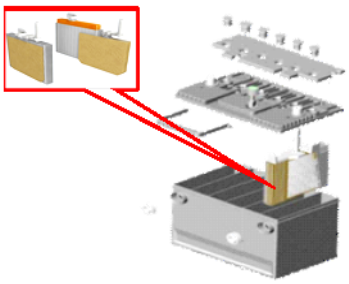
Prueba de diagnóstico

Fecha:
Nombre:

Complete la frase:

1) La batería es un dispositivo……que almacena……y nos la entrega como ……con en equivalente eléctrico de 2.1 voltios DC
2) Las baterías pueden ser de dos tipos, estos son …… e ……
3) La reacción química en una batería se produce entre un ánodo y un……; Y una solución electrolitica compuesta de……
4) El voltaje normal de una batería con el "auto apagado" debe estar dentro del rango……Voltios
5) Las baterías están conpuestas normalmente de….celdas que producen…..voltios cada una, sumando…….V
6) El valor de la densidad de todas las celdas de una batería de ser de……gr/lt para estar con carga OK.

Enumere los elementos que componen una batería Mac:



Subraye en el siguiente listado las características que encuentre de una batería Mac:

1) Batería Antimonial (plomo-antimoinio-selenio)
2) Batería de III generación
3) Baja autodescarga (alamacenamiento de 5 a 6 meses sin perder carga)
4) Visores de densidad en todas las celdas
5) Batería libre mantenimiento
6) Batería de IV generación con aleación plomo-calcio-plata
7) Batería con separadores de PVC (placas)

Enumere los datos que necesita conocer antes de ofrecer una batería:

1)……
2) ……
3) ……

Conteste Verdadero o Falso:

1) Las baterías Mac estan a la par (en tecnología) con una Bosch S5 V ( ) F ( )
2) Una de las ventajas de las baterías Mac es que los tapones tienen agujeros en la parte superior V ( ) F ( )
3) Las cajas de las baterías tienen un tamaño estándar según normas internacionales V ( ) F ( )
4) Puede realizar cambios de baterías por garantía, si la tarjeta no tiene marcada la fecha de venta V ( ) F ( )
5) La segunda letra, en el código de identificación de una batería, significa el mes de fabricación V ( ) F ( )
6) Si la batería tiene golpes externos o ha sido cortocircuitada, negará automaticamente la garantía V ( ) F ( )
7) Las baterías Bosch S3 son similares a las Mac y son de tercera generación V ( ) F ( )
8) Mac da garantía de 12 meses en autos particulares y 6 meses para taxis V ( ) F ( )

Prueba de diagnóstico

Fecha:
Nombre:

Complete la frase:

1) La batería es un dispositivo.....que almacena.....y nos la entrega como .....con en equivalente eléctrico de .....voltios DC
2) Las baterías pueden ser de dos tipos, estos son ..... e .....
3) La reacción química en una batería se produce entre un ..... y un cátodo; Y una solución electrolitica compuesta de (escriba porcentajes) .....
4) La densidad del acido sulfurico es.....y la del agua es .....
5) Las baterías están conpuestas normalmente de.....celdas que producen.....voltios cada una, sumando.....V
6) El valor de la densidad de todas las celdas de una batería de ser de.....gr/lt para estar con carga OK.

Cuál es la diferencia entre densidad y densidad específica?
.....
.....
.....

Enumere los elementos que componen una batería Mac:

placas + → grupo

\+ + → Elementos

\+ Caja + Tapa → Batería

Subraye en el siguiente listado las características que encuentre de una batería Mac:

1) Batería Antimonial (plomo-antimoinio-selenio)
2) Batería de III generación
3) Baja autodescarga (alamacenamiento de 5 a 6 meses sin perder carga)
4) Visores de densidad en todas las celdas
5) Batería libre mantenimiento
6) Batería de IV generación con aleación plomo-calcio-plata
7) Batería con separadores de PVC (placas)

Indique los pasos a seguir para identificar una batería que presenta en alguna(as) de sus celdas un corto.
.....
.....
.....
.....

Conteste Verdadero o Falso:

1) Las placas de una batería Mac estan a la par (en tecnología) con las de una batería Bosch S5 V ( ) F ( )
2) Una de las ventajas de las baterías Mac es que los tapones tienen agujeros en la parte superior V ( ) F ( )
3) Si una batería está quemada es normal que presente una carga sumamente baja de voltaje V ( ) F ( )
4) Puede realizar cambios de baterías por garantía, si la tarjeta no tiene marcada la fecha de venta V ( ) F ( )
5) La segunda letra, en el código de identificación de una batería, significa el mes de fabricación V ( ) F ( )
6) Si la batería tiene golpes externos o ha sido cortocircuitada, negará automaticamente la garantía V ( ) F ( )
7) Las baterías Duncan (Liberty plus) son similares a las Mac y son de tercera generación V ( ) F ( )
8) Mac da garantía de 15 meses en autos particulares y 6 meses para taxis V ( ) F ( )
9) Las baterías en su parte externa tienen dos bornes del mismo tamaño en cuanto al diámetro V ( ) F ( )

Indique dos (2) situaciones que estén indicadas en la tarjeta de garantía, por las cuales no proceda

1).....
2).....

EVALUACIÓN DE CHARLA

Charla:
Nombre:
Fecha:

1.-La charla dictada ha sido de su interes	Si No	☐ ☐
2.-El material expuesto (presentación) fue el indicado?	Si No	☐ ☐
3.-El capacitador fue claro en su exposición?	Si No	☐ ☐
4.-Las consultas/preguntas realizadas al expositor fueron respondidas con claridad	Si No	☐ ☐
5.-El material/información de apoyo facilitado le pareció adecuado?	Si No	☐ ☐
6.-Las instalaciones le parecieron adecuadas para el este tipo de evento?	Si No	☐ ☐
7.-La forma en la que fue realizada la invitación al evento fue de su agrado	Si No	☐ ☐
8.-Recibio una llamada telefónica para confirmar su asistencia?	Si No	☐ ☐

Observaciones:

CALIFICACIONES DE VENDEDORES

		Agosto			Sept.		Oct.	Nov.		Dic.		Enero		Febr.	
		Baterías, partes y funcionamiento	Lista de precios	Lista de aplicaciones	Motores, partes y funcion.	Fallas en partes para motor	Daños en baterías	Diferencias entre marcas (CCA, tamaño,etc)	Procedimiento de garantías para baterías	La Suspensión, partes y funcion.	Fallas presntadas en partes de la susp.	Lectura de catalogo de amortiguadores KYB	Procedimientos manipulación de baterías	Método FIFO rotación de inventario baterías	Manipulación de desechos, baterías usadas
	Telemercadeo														
1	Amelia Gonzalez	91	95	80	85	79	0	100	88	89	100	95	-	-	-
2	Antonio Farfan	85	97	97	100	100	72	100	100	100	100	93	-	-	-
4	Clara Calderon	93	85	73	100	65	70	100	57	98	97	79	-	-	-
5	Julio Alvarado	78	83	92	90	96	85	100	100	96	94	97	-	-	-
7	Katherine Villacres	92	88	97	90	96	65	100	100	0	76	100	-	-	-
9	Maria Elvira Terán	77	77	89	65	83	77	100	100	94	79	100	-	-	-
10	Mariuxi Lopez	86	97	89	70	100	75	100	100	96	0	90	-	-	-
	Promedio	*86*	*89*	*88*	*86*	*88*	*63*	*100*	*92*	*82*	*78*	*93*			
				88		87,1			96		79,9				
	Externos Sur														
1	Alex Vasquez	92	75	65	80	94	83	62	50	69	73	67	-	-	-
2	Andres Chica	76	61	89	80	100	81	72	79	96	78	90	-	-	-
3	Charles Nivela	73	59	89	76	0	35	84	78	75	80	81	-	-	-
4	David Mogrovejo	87	80	78	69	82	78	90	88	79	93	77	-	-	-
5	Ericka Baquero	81	89	95	70	100	70	100	100	96	75	97	-	-	-
7	Tamara Cordova	51	55	70	65	78	66	59	79	63	83	70	-	-	-
8	Sandro Medina	77	0	78	87	92	88	81	94	82	94	50	-	-	-
9	Edison Chavez	83	100	94	75	76	85	83	69	90	94	90	-	-	-
	Promedio	*78*	*65*	*82*	*75*	*78*	*73*	*79*	*80*	*81*	*84*	*78*			
				75		76,5			79		82,5				
	Bodega														
1	Alex Cabrera												90	87	79
2	Ruben Villamar												65	60	70
3	Nelson Salinas												61	75	86
4	Luis Matute												70	77	90
	Promedio												*72*	*75*	*81*
	Promedio del mes			81		81,8	68		88		81,2		81		78