

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Licenciatura en Administración



“Cuadro de Mando Integral para el área de Servicio Posventa de la empresa Centro Motor S.A.”

Empresa:

CENTRO MOTOR S.A.
CONCESIONARIO OFICIAL  **TOYOTA**

Alumna: Cabezas Cartes, Alejandra.

Evaluadores: -Laura Rosso.

-Roberto Bazán.

Marzo 2009

**“Cuadro de Mando Integral para el área de
Servicio Posventa de la empresa Centro Motor
S.A.”**

ÍNDICE

CAPÍTULO I	6
1.1 Introducción:	7
1.2- Título, tema y justificación del tema:	9
1.3 Objetivos:.....	10
1.3.1-Objetivo General:.....	10
1.3.2-Objetivos específicos:	10
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	11
2.1 -Metodología:.....	12
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	14
3.1-Modelo de Análisis Organizacional:	15
3.1.1-El proyecto en el que se sustenta la organización:	15
3.1.2-La estructura organizativa:	17
3.1.3-La integración psicosocial:	17
3.1.4-Las condiciones de trabajo:	18
3.1.5- El sistema político	18
3.1.6- El contexto:	18
3.2-Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter:	18
3.2.1- Amenaza de entrada de nuevos competidores:	20
3.2.2- Amenaza de productos o servicios sustitutos:.....	20
3.2.3- Poder de negociación de los proveedores:.....	20
3.2.4-Poder de negociación de los compradores:	21
3.2.5- Rivalidad entre competidores existentes:.....	21
3.3 -Análisis F.O.D.A:.....	21
3.4-Evolución hacia el Cuadro de Mando integral:.....	22
3.5 Modelo de Norton y Kaplan: “Cuadro de Mando Integral”	233
3.5.1- Algo más que un sistema de medición.	24
3.6-Perspectivas Del Cuadro De Mando Integral:	27
3.6.1-Perspectiva Financiera:	27
3.6.2-Perspectiva del Cliente:.....	29
3.6.3-Perspectiva de Procesos Internos:	32
3.6.4-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:	36
3.7-De la Estrategia a los Indicadores:	37
3.8-Mapas estratégicos:	38
CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO INTERNO.....	40
4.1-Presentación de la empresa:	41
4.2-Breve reseña Histórica:.....	42
4.3- Proyecto en el que se sustenta la Empresa:.....	43
4.3.1-Clientes:.....	43
4.3.2-Visión:.....	44
4.3.3-Misión:.....	44
4.3.4-Valores:	44
4.3.5-Objetivos Financieros:.....	45
4.3.6-Objetivos estratégicos:.....	45
4.3.7-Estrategia:	46
4.3.8-Acciones estratégicas:	46
4.4 La Estructura Organizativa:	52
4.4.1-Proceso de posventa:	54

4.5-La Integración Psicosocial:.....	57
4.6- Las Condiciones de Trabajo:.....	58
4.7 El Sistema Político:.....	61
CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO EXTERNO	62
5.1- El Contexto:.....	63
5.1.1- Dimensión económica:.....	63
5.1.2- Dimensión socio-política:.....	67
5.1.3- Dimensión Tecnológicas:.....	70
5.2- Análisis del Sector: las Cinco fuerzas de Porter:.....	70
5.2.1- Rivalidad entre competidores existentes:.....	70
5.2.2- Amenaza de entrada de nuevos competidores:.....	73
5.2.3- Amenaza de productos o servicios sustitutos:.....	74
5.2.4- Poder de negociación de los proveedores:.....	74
5.2.5- Poder de negociación de los compradores:.....	75
CAPÍTULO VI ANÁLISIS F.O.D.A.....	77
6.1-Análisis F.O.D.A:.....	78
6.1.1-Amenazas:.....	78
6.1.2-Oportunidades:.....	78
6.1.3-Fortalezas:.....	79
6.1.4-Debilidades:.....	79
CAPÍTULO VII CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	80
7.1- Perspectiva Financiera.....	81
7.2- Perspectiva del Cliente:.....	86
7.3- Perspectiva de Procesos Internos:.....	89
7.3.1- Procesos de Gestión de operaciones:.....	89
7.3.2- Procesos de Gestión de Clientes:.....	98
7.3.3- Procesos de Innovación:.....	104
7.3.4- Procesos Reguladores y Sociales:.....	104
7.4- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:.....	107
7.4.1- Capital humano:.....	107
7.4.2- Capital de información:.....	109
7.4.3- Capital Organizacional:.....	110
7.5Cuadro de Mando Integral	112
CAPÍTULO VIII MAPA ESTRATÉGICO	119
8.2-Relaciones Causa-Efecto:.....	121
8.3-Fichas de Indicadores y Objetivos:.....	125
CAPÍTULO IX CONCLUSIÓN.....	138
9.1-Conclusión:.....	139
BIBLIOGRAFÍA:	141
ANEXO	142

Figuras:

Figura 1: Análisis de las cinco fuerzas.	19
Figura 2: El cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.....	25
Figura 3: La perspectiva del cliente. Indicadores centrales.....	31
Figura 4: Mapa estratégico	39
Figura 5: Organigrama de la empresa.....	52
Figura 6: Diagrama de flujo del proceso de posventa.....	55
Figura 7:.....	58
Figura 8:.....	59
Figura 9:.....	84
Figura 10:	85
Figura 11:	85
Figura 12:	92
Figura 13:	93
Figura 14:	97
Figura 15:	102
Figura 16: Evolución de la tasa de retención mensual, medida a través de la relación entre la cantidad de servicios de 1000 Km. y la cantidad de 0 Km Entregados el mes anterior	103

Tablas:

Tabla 1: Importe por división del área posventa	82
Tabla 2: Desempeño de posventa- CPUS Y R.G.....	84
Tabla 3:.....	93
Tabla 4:.....	101
Tabla 5:.....	102

CAPÍTULO I

I.1 INTRODUCCIÓN:

En la actualidad las empresas nacionales e internacionales se encuentran sumergidas en un mundo cada vez más globalizado y en una economía cada vez más competitiva. Continuamente se producen numerosos cambios en los entornos tecnológico, cultural, económico, legal, etc., que influyen en distintos grados sobre las organizaciones.

Por estas razones, es fundamental para lograr una buena posición en el mercado y sobrevivir en un contexto tan competitivo, que las empresas formulen estrategias adecuadas, que les permitan cumplir con la visión que plantea la alta dirección de la empresa y que para ello hagan uso de todas sus capacidades, habilidades y conocimientos y al mismo tiempo que permita enfrentar las amenazas del entorno.

Esta estrategia para ser viable debe llevar a la empresa a obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

La estrategia consiste en un conjunto de acciones y un enfoque de negocios que permite alcanzar los objetivos propuestos y que al mismo tiempo favorece al cumplimiento de la visión. La misma se traduce por medio de objetivos estratégicos relacionados con distintas áreas estructurales del negocio. Para lograr una buena gestión dentro de una empresa es imprescindible que tanto los objetivos como la estrategia sean continuamente monitoreados para que de este modo se puedan detectar las posibles desviaciones y actuar en consecuencia, tratando de no perder competitividad dentro del mercado en el cual se encuentra la organización.

Analizando la importancia de la estrategia y de los objetivos, se puede decir que en nuestros días el control de gestión y la gestión estratégica son dos tareas imprescindibles para lograr una buena administración.

Una herramienta muy útil para gestionar diversos aspectos dentro de la organización es el Cuadro de Mando Integral, a través del cual se podrá analizar, desde cuatro perspectivas diferentes, un área de la empresa (Servicio de Posventa) que es considerada fundamental para el crecimiento y sostenimiento de la organización.

Esta herramienta es una importante fuente de información para la empresa que la implementa ya que permite un ajuste de la estrategia presente, o si es necesario, la reformulación futura de la misma de modo que la empresa no pierda su posicionamiento y competitividad dentro del mercado en el cual se encuentra.

El Cuadro de Mando Integral es un proceso de retroalimentación de información sobre la viabilidad de la estrategia, que no sólo permite lograr un adecuado control del desempeño de la empresa, sino que la información obtenida por medio del mismo es útil a la hora de prever futuras acciones y favorece al proceso de toma de decisiones.

El presente Trabajo Final de Graduación ha sido dividido en cinco partes:

- La primera parte contiene una introducción al tema seleccionado y la justificación del mismo. Es decir que se aclara por qué se ha decidido trabajar sobre ese aspecto de la empresa. También en esta etapa se declaran establecidos los objetivos generales y específicos del trabajo.
- Como segundo paso se define la metodología a utilizar para el desarrollo del trabajo, estableciendo las fuentes de información utilizadas, las técnicas de recolección de datos y el respectivo análisis sobre la información obtenida.
- En tercer lugar se presenta el sustento teórico de este trabajo, de modo tal que se permita clarificar al lector los conceptos más fundamentales relacionados con el tema del trabajo y su desarrollo.
- La cuarta etapa consiste en la realización de un diagnóstico interno y externo a la empresa de modo tal de analizar las variables más importantes a tener en cuenta a la hora de elaborar un Cuadro de Mando Integral. Una vez elaborado el diagnóstico se realiza un análisis F.O.D.A a modo de conclusión sobre el mismo, que permite diferenciar las oportunidades y amenazas externas que encuentra la empresa para el desarrollo de su actividad en el área de posventa, y a su vez las fortalezas y debilidades internas con que cuenta.
- El último paso de este trabajo consiste en el desarrollo propiamente dicho de la propuesta de aplicación profesional que consiste en la elaboración de un “Cuadro de Mando Integral” y la realización de un mapa estratégico.

I.2- TÍTULO, TEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:

Título: “Cuadro de Mando Integral para el área de Servicio Posventa de la empresa Centro Motor S.A.”

Tema:

“Diseñar una herramienta de gestión para la UEN de Servicio de Posventa de la empresa Centro Motor S.A.”

Justificación del tema:

Teniendo en cuenta el gran crecimiento que está teniendo Centro Motor S.A. como empresa concesionaria de automóviles, picks-ups y autoelevadores de la marca Toyota, es fundamental lograr que el mismo tenga lugar de manera ordenada.

A diferencia de muchas otras empresas del rubro, Centro Motor S.A. encuentra en su servicio de postventa, una gran oportunidad para retener y lograr lealtad del cliente hacia la empresa. Por este motivo es que en la actualidad se intenta priorizar el área de servicio al cliente, teniendo en cuenta que día a día la demanda es mayor y los clientes se vuelven más exigentes.

De este modo, considerando al cliente como el factor más importante del negocio, es imprescindible lograr un mejoramiento continuo en el servicio que se le ofrece.

Para ello es necesario gestionar correctamente los distintos aspectos que influyen en la calidad del servicio prestado. Una de las formas de lograrlo es por medio de la elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral. A través de esta herramienta se podrá medir el desempeño de la estrategia y tomar decisiones al respecto.

Con esta herramienta se pretende lograr un mejor manejo de la información que permita una comprensión más exacta de la misma y consecuentemente una oportuna toma de decisiones tendiente a mejorar la calidad del servicio al cliente y a cumplir con la estrategia de la empresa.

Como parte de esto, también a través de los mapas estratégicos se podrán visualizar las relaciones que se dan entre los objetivos e indicadores de las diferentes perspectivas.

I.3 OBJETIVOS:

I.3.1-Objetivo General:

“Diseñar y proponer una herramienta de gestión para el área de posventa de Centro Motor S.A., tendiente a lograr una exitosa implantación de la estrategia.”

I.3.2-Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un análisis integral de la situación externa de la empresa y del sector
- ✓ Analizar la situación interna de la organización (su plan estratégico, estructura, procesos, etc.)
- ✓ Elaborar un diagnóstico general sobre la situación de la empresa a través del análisis FO.D.A.
- ✓ Definir las cuatro perspectivas.
- ✓ Presentar los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas.
- ✓ Definir los indicadores clave.
- ✓ Realizar un mapa estratégico.
- ✓ Identificar y explicar las interrelaciones de causa-efecto.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 -METODOLOGÍA:

La metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo final de graduación permite dar a conocer como se llevó a cabo el trabajo de aplicación profesional, las técnicas y fuentes que han sido utilizadas para lograr un conocimiento en profundidad de la organización, y del contexto que la rodea.

Dentro de las fuentes primarias que se utilizaron para la recolección de información están:

- Entrevistas semi-estructuradas con el personal clave de la empresa y del área de servicio al cliente.
- Entrevistas en profundidad al gerente del área de servicio al cliente, presidente y vicepresidente de la empresa.
- Encuestas al personal de la empresa.
- Observación directa.

En cuanto a las fuentes secundarias de información que han sido utilizadas contamos con:

- Bibliografía específica sobre el tema del Cuadro de Mando Integral, y conceptos básicos de la administración.
- Documentación propia de la empresa
- Publicaciones en revistas de negocios
- Publicaciones en páginas Web.
- Información de la página Web de la empresa.
- Búsqueda de información en los diferentes diarios y revistas.
- Acceso a los sistemas informáticos de la empresa y bases de datos.

1° etapa:

Se procede a realizar un relevamiento de datos acerca de la empresa en sí, con una focalización en la unidad de negocios del Servicio de Posventa. Dentro del área de Posventa se ha hecho hincapié en analizar el proceso de posventa, los planes de acción, objetivos, estrategia, condiciones de trabajo, etc. También en esta etapa se procedió a la búsqueda de información acerca del sector y de las variables macro-ambientales más importantes.

2° etapa:

Una vez recolectada toda la información necesaria, se ha realizado un análisis de la misma, seleccionando aquellos datos que resultan imprescindibles para el trabajo de los que no lo son. Luego se buscó establecer relaciones e interpretar toda la información más importante para poder generar una conclusión al respecto.

3° etapa:

En esta etapa se dio comienzo a la confección del cuadro de mando integral con sus respectivos objetivos e indicadores en las diferentes perspectivas, estableciendo las relaciones entre los mismos para confeccionar el mapa estratégico.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Es necesario tener en cuenta que para lograr una correcta comprensión acerca del funcionamiento de una organización, el primer paso a realizar es el de efectuar un diagnóstico organizacional. A través del mismo es posible entender el funcionamiento de una organización y obtener todo tipo de información que sea necesaria.

El diagnóstico organizacional *“También puede ser definido como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional”*¹.

Un diagnóstico efectivo permite alcanzar un entendimiento sistémico de la organización. A partir de éste es posible estructurar el estudio de una organización en base a un conjunto de variables y conceptos que al interrelacionarse dan una explicación coherente de cómo funciona la misma.

En el presente trabajo se utilizará el modelo de diagnóstico organizacional del autor Aldo Schlemenson presentado en su libro *“Análisis Organizacional y empresa unipersonal”*. El mencionado autor presenta seis dimensiones a partir de las cuales se puede analizar una organización:

3.1-MODELO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL:

3.1.1-El proyecto en el que se sustenta la organización:

Dentro de esta dimensión se hace referencia a la idea central que tiene la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos; el proyecto que le dio origen y a través del cual se crea el servicio que se ofrece. En este punto se incluyen aquellas variables que permiten implementar el proyecto central. Aquí encontramos: los objetivos, las metas, la estrategia de la empresa, las políticas.

*“...una organización no sólo necesita contar con un buen proyecto, sino que éste, para ser transformado en plan de acción requiere de su operacionalización en objetivos, metas y programas. También se puede hablar de estrategias, tácticas y técnicas.”*²

Para lograr un completo análisis de esta dimensión se utilizará como complemento el modelo de Planificación Estratégica, planteado por Thompson y Strickland.

Es necesario tener en cuenta que para elaborar un Cuadro de Mando Integral deben conocerse aspectos tales como: la misión, visión, objetivos y estrategia competitiva de la organización; elementos que forman parte de lo que es un plan estratégico.

¹ Darío Rodríguez .M. “El diagnóstico Organizacional” – 3º Edición- Editorial Alfa Omega, México 1999. Cáp.2- Pág. 42

² Aldo Schlemenson –“Análisis organizacional y empresa unipersonal”- Editorial Paidós, Buenos Aires 1993-Cáp.2- Pág.39

El plan estratégico es *“una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazo y la estrategia.”*³.

El proceso de planificación estratégica implica cinco tareas fundamentales:

1. Desarrollo de una visión estratégica y una misión del negocio.
2. Determinar los objetivos.
3. Crear una estrategia para el logro de los objetivos.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia.
5. Evaluar el desempeño

La visión estratégica tiene que ver con la dirección hacia donde se dirige la organización. *“Una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica de: en que negocio deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear”*⁴. Se podría decir que la visión está orientada hacia el futuro y orienta la toma de decisiones.

La misión de una organización se refiere más concretamente al negocio actual que desempeña la empresa. *“En la misión se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta”*⁵. Nos da a entender el negocio dentro del cual se encuentra la empresa.

Por medio del establecimiento de objetivos es posible traducir la visión y misión de la organización en una serie de indicadores más concretos que permiten evaluar el desempeño y corroborar si se está cumpliendo con los objetivos, de manera tal de alcanzar la visión y misión de la empresa. *“Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño específicos dentro de un lapso de tiempo específico.”*⁶.

En toda organización es necesario evaluar el desempeño financiero de la misma así como el desempeño estratégico. Para esto existen dos tipos de objetivos:

- * **Los objetivos financieros:** son *“los objetivos que ha establecido la gerencia para el desempeño financiero de la organización”*⁷. Alcanzar un desempeño financiero aceptable es algo imprescindible para la subsistencia de la organización en el medio.
- * **Los objetivos estratégicos:** están más relacionados con la posición de mercado de la empresa y su competitividad. Son los *“objetivos que ha establecido la administración para reforzar la posición de negocios general de la organización y su vitalidad competitiva”*⁸.

³ Arthur A. Thompson, JR. A.J.Strickland- “Administración estratégica” 11ª Edición – Mc Graw-Hill, Cap.1-Pág.26.

⁴ Arthur A. Thompson, JR. A.J.Strickland- Op.cit – Cap.1, Pág.28

⁵ Koontz Harold , Weihrich Heinz, “Administración una perspectiva global”. Mc Graw Hill- 11º Edición-México Año 1998. Cap. 4- Pág. 127

⁶ Arthur A. Thompson, JR. A.J.Strickland- “Administración estratégica” - 11ª Edición – Mc Graw-Hill, Cap.2- Pág.37.

⁷ Arthur A. Thompson, JR. A.J.Strickland- Op.cit - Cap.1, Pág.26.

⁸ Arthur A. Thompson, JR. A.J.Strickland- Op.cit- Cap.1 , Pág .26.

Una vez que se define cual es la visión, la misión y se establecen los objetivos, el paso siguiente consiste en definir cual será la estrategia a utilizar para lograr los objetivos planteados, alcanzando de esta forma la misión y visión de la misma.

La estrategia es el “*patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales.*”⁹. La misma está directamente relacionada con la acción, es decir con todo aquello que se debe hacer y cuando se debe hacer para poder alcanzar los objetivos.

La estrategia competitiva de una empresa trata sobre el plan de acción con el que cuenta la empresa para competir con éxito y ofrecer a sus clientes un valor superior.

Según Michael Porter existen tres estrategias competitivas genéricas:

- Liderazgo general de costos: “*Aquí el negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una importante participación de mercado.*”¹⁰
- Diferenciación: “*Aquí el negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que buena parte del mercado valora*”¹¹.
- Enfoque: “*Aquí el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado.*”¹²

3.1.2-La estructura organizativa:

Dentro de esta dimensión se analiza la estructura de la organización. La estructura es el “*sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades*”¹³. Según Schlemenson la estructura organizativa debe ser analizada en segundo lugar, ya que una vez que se conoce cual es el proyecto en el que se sustenta la empresa, estudiando los roles que se desempeñan dentro de la organización es posible entender cual es el funcionamiento formal de la organización.

3.1.3-La integración psicosocial:

Aquí se propone analizar las relaciones interpersonales que se dan dentro de la empresa en ambos sentidos dentro de la estructura organizacional, abarcando las relaciones con los superiores y con los pares. Este tema es de suma importancia dentro del análisis organizacional ya que permite verificar la existencia de conflictos entre los miembros de la empresa que pueden llegar a influir en el clima de trabajo, la cultura y en última instancia en el rendimiento de los empleados.

⁹ Arthur A. Thompson, JR. A.J.Strickland- “Administración estratégica” 11ª Edición –Cáp.1-Pág.26.

¹⁰ Philip Kotler- “Dirección de Marketing”- Pearson Educación, México 2001- Cáp.3- Pág.80

¹¹ Íbidem.

¹² Íbidem.

¹³ Aldo Schlemenson –“Análisis organizacional y empresa unipersonal”- Editorial Paidós, Buenos Aires 1993-Cáp.2. Pág. 40.

3.1.4-Las condiciones de trabajo:

La importancia de este aspecto, según el autor Schelemenson, radica en que *“el tratamiento que sienten que reciben los empleados condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea”*¹⁴.

Dentro de esta dimensión se abarcan temas vinculados con: *“a) el salario, b) la tarea y la posibilidad de realización personal que ésta brinda, c) las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen, d) las oportunidades de participar, d) el confort y la salubridad de los lugares de trabajo, etc.”*¹⁵

3.1.5- El sistema político

En esta dimensión se busca analizar e interpretar el sistema político que funciona de forma paralela al sistema de autoridad y a la estructura sancionada de cargos. *“Allí donde se conforme una organización, surgirá rápidamente un sistema político en forma paralela”*¹⁶.

En líneas generales este punto trata sobre la existencia de grupos de poder o sindicatos dentro de la organización.

3.1.6- El contexto:

Esta última dimensión hace referencia al tipo de relación de intercambio que se da entre la organización y el contexto que la rodea. Los cambios externos y la dinámica misma que se va dando dentro del sector donde opera la organización influyen en mayor o menor medida sobre su desempeño. *“... toda organización funciona en un medio ambiente al que llamaré contexto externo, con el cual establece relaciones de intercambio significativas y que contribuye a darle su sentido.”*¹⁷

Dentro de esta dimensión se incluirá el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar el entorno competitivo de la empresa.

3.2-MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

*“El análisis de las cinco fuerzas es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria y que por tanto pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva.”*¹⁸

El modelo de las cinco fuerzas expone en forma muy completa lo que es la competencia en un mercado determinado, es decir, la fortaleza de cada uno de estos puntos competitivos, la

¹⁴ Schlemenson, Aldo. “Análisis organizacional y empresa unipersonal” – 1º edición. Editorial Paidós -1993. Pág. 43.

¹⁵ Schelemenson, Aldo. Op.cit. - Pág. 43.

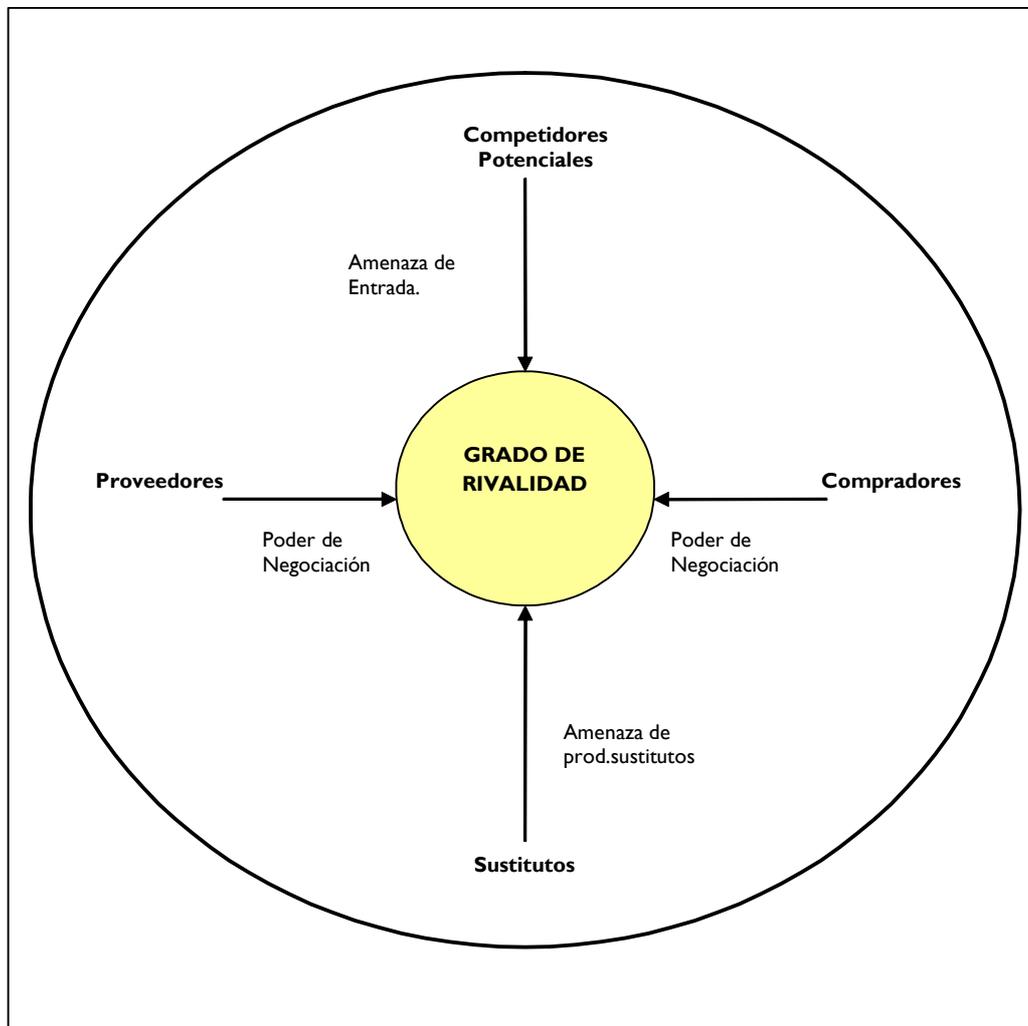
¹⁶ Schelemenson, Aldo. Op.cit- Pág. 45

¹⁷ Schelemenson, Aldo. Op.cit. - Pág. 32

¹⁸ Gerry Jonson, Kevan Aholes, “Dirección estratégica” Pearson Educación, S.A. Madrid 2001, Pág. 102

naturaleza de las presiones competitivas que incluye cada fuerza y la estructura general de la competencia.

Figura I: Análisis de las cinco fuerzas.¹⁹



En cualquier sector la naturaleza de la competencia se compone por las siguientes cinco fuerzas:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores
5. Rivalidad entre competidores existentes.

¹⁹ Gerry Jonson, Kevan Acholes , Op.cit –Cáp. 3- Pág. 104

3.2.1- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Depende de dos factores:

- Barreras de entrada: economías de escala, efecto de la curva de aprendizaje, diferenciación, acceso a canales de distribución, etc.
- Reacción ante un nuevo ingreso: resistencia pasiva y defensa agresiva.

Para comprobar si la entrada de un nuevo competidor representa una amenaza importante o no, es necesario investigar si el crecimiento dentro de la industria y las utilidades que se generan son lo suficientemente atractivas como para inducir al ingreso de nuevas empresas. Dependiendo de esta situación el ingreso potencial puede ser una fuerza débil o fuerte.

3.2.2- Amenaza de productos o servicios sustitutos:

La magnitud de las reacciones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores:

- si hay sustitutos a un precio atractivo.
- que tan satisfactorios son en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.
- la facilidad con la que los compradores pueden preferir los sustitutos (costos de cambio).

“Como norma, mientras mas bajo sea el precio de los sustitutos, mejores su calidad y desempeño y menores los costos del cambio para el usuario, serán mas intensas las presiones competitivas ejercidas por los productos sustitutos.”²⁰

3.2.3- Poder de negociación de los proveedores:

El poder de los proveedores será mayor cuando:

- Los artículos suministrados escaseas y los usuarios están ansiosos por asegurarse de obtener lo que necesitan.
- Cuando exista una concentración de proveedores.
- Costos de cambio de una proveedor a otro sean muy elevados.
- Si la marca del proveedor es poderosa.

²⁰ Thompson, A. Strickland A.J JR. “Administración estratégica”, Mc Graw Hill- 11ª edición –México DF- Año 2000. Cáp. 3- Pág.86

3.2.4-Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los compradores será mayor cuando:

- El costo de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos, sean relativamente bajos.
- Si el número de compradores es reducido.
- Si los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor.
- Exista una concentración de compradores, al ser el volumen de compra elevado.
- Cuando existan pocos proveedores en la industria.

3.2.5- Rivalidad entre competidores existentes:

“La intensidad de la rivalidad entre las compañías en competencia es una función de la energía con la cual emplean tácticas tales como: bajar los precios, añadir características mas llamativas al producto, mejorar los servicios al cliente, ofrecer garantías mas prolongadas, promociones especiales y e introducción de nuevos productos”²¹.

Las condiciones mas competitivas se producen cuando la entrada es factible.

Una vez realizado el diagnóstico de la situación interna y externa a la empresa, se utilizará el modelo de análisis F.O.D.A. que permitirá obtener una conclusión general acerca de la situación en la que se encuentra la empresa.

3.3 -ANÁLISIS F.O.D.A:

Es una herramienta que permite proporcionar una idea acerca de la posición de negocios de una empresa. A partir de los resultados obtenidos por medio de este análisis es posible lograr un diseño de la estrategia que se ajuste a las capacidades internas de la organización y a la situación externa en la que se encuentra. Lo que se analiza es cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y cuáles son las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno externo. *“Resume los aspectos clave del análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización”²²*

-Fortaleza: es una habilidad, característica, capacidad, conocimiento en la que la organización es competente o que le proporciona mayor competitividad en relación con sus competidores.

-Debilidad: es alguna habilidad, conocimiento o condición que carece la organización y la coloca en una posición de desventaja en relación con sus competidores

²¹ Thompson A., Strickland JR-A.J - Op.cit., Cáp.3 - Pág.79

²² Gerry Jonson, Kevan Acholes “Dirección estratégica” Pearson Educación, S.A. Madrid 2001 –Cáp. 4- Pág. 173

-Oportunidades: son situaciones del ambiente externo que representan un beneficio para la organización y le permiten aprovecharlas.

-Amenazas: situaciones del ambiente externo competitivo que pueden perjudicar el accionar y la competitividad de la organización. Representan un perjuicio potencial para la misma.

Finalizado el diagnóstico acerca del funcionamiento de la organización, es necesario llevar adelante la propuesta de este trabajo: el diseño de un Cuadro de Mando Integral. Para ello a continuación se hace una breve introducción sobre la utilidad de esta herramienta de gestión y se define el modelo teórico a utilizar.

3.4-EVOLUCIÓN HACIA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Durante muchos años las empresas utilizaban la contabilidad de gestión tradicional como una de las principales herramientas de control y gestión, la cual estaba enfocada en aspectos contables y financieros.

Sin embargo teniendo en cuenta los considerables cambios que se han producido y se producen día a día en el entorno en el cual se encuentran compitiendo las empresas y la repercusión que tienen sobre las mismas, ha sido necesario diseñar sistemas de control que tomen en cuenta todas estas modificaciones.

La inestabilidad y complejidad del contexto de las organizaciones y especialmente los grandes avances tecnológicos demostraron que los sistemas de gestión que se basaban únicamente en los aspectos financieros de la empresa no eran los más convenientes. Fue así como comenzaron a surgir nuevos sistemas de gestión con un enfoque en aquellos aspectos importantes de la organización como la calidad, clientes, tiempo de entrega, etc.

Actualmente los factores clave de éxito, es decir, aquella capacidad o habilidad competitiva que debe poseer una empresa para lograr una ventaja competitiva sobre sus rivales, *“no solo están ligados a la minimización de los costes sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.”*²³. Por este motivo se hace necesaria la utilización de un sistema de medición y gestión estratégica como lo es el Cuadro de Mando Integral que contemple todos los elementos que hacen falta gestionar para poder cumplir con los objetivos de la organización y de este modo lograr una implantación de la estrategia de manera exitosa.

²³ Kaplan Robert S., Norton, David P. “Cuadro de Mando Integral” – Ediciones Gestión 2000. Febrero 1997, Barcelona Pág.3

3.5 MODELO DE NORTON Y KAPLAN: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”

A lo largo de este trabajo de aplicación profesional se ha decidido utilizar como modelo base el Cuadro de Mando Integral propuesto por los consultores Robert S.Kaplan y David P. Norton, uno de los modelos más conocidos y con mayor aceptación hasta el momento. Se los considera las figuras más reconocidas en materia de gestión y control.

Este modelo teórico ha sido elegido debido a que es uno de los únicos que tiene en cuenta dentro de la gestión aspectos no financieros que durante años se consideraban imposibles de medir y a su vez permite gestionar el funcionamiento de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos en base a cuatro perspectivas que involucran al funcionamiento global de la empresa, yendo de los aspectos más intangibles a los más tangible.

“El cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización”²⁴.

Lo que pretende hacer esta herramienta es convertir la visión y estrategia de la organización en una serie de objetivos con sus respectivos indicadores estratégicos que permita lograr una gestión eficiente. El modelo adoptado por Norton y Kaplan analiza a la organización con base en cuatro perspectivas diferentes: perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Este enfoque que le dan sus autores al cuadro de mando integral permite su utilización como parte del proceso de dirección estratégica dentro de una empresa así como para el control de gestión.

La creación del cuadro de mando integral surge como algo más que un sistema de mediciones. Al crearse esta herramienta se pensó en la misma como un medio que permita comunicar y alinear a la organización con sus nuevas estrategias, ya que era muy común que las empresas que utilizaban sistemas de mediciones al realizar las mismas no las alineaban con la estrategia de la empresa. *“La mayoría de la empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes (...) pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien para que la estrategia de una organización tenga éxito.”²⁵*

Debido a que las organizaciones se encuentran sumergidas en un entorno cada vez más complejo y teniendo en cuenta el alto grado de competencia que existe actualmente, es imprescindible que las organizaciones actuales tengan un claro conocimiento de cuáles son los objetivos que se deben alcanzar y que a su vez tengan en cuenta cuáles son los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. *“El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue*

²⁴ Kaplan Robert S., Norton David P. , Op.cit , Pág. 4

²⁵ Ibid., Pág. 9

poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros”²⁶

3.5.1- Algo más que un sistema de medición...

“Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral (...) se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para los accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados – los resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura”²⁷

La utilización de esta herramienta de gestión en muchas empresas innovadoras, permite que se lleven a cabo procesos de gestión decisivos para la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de la visión. Estos procesos son:

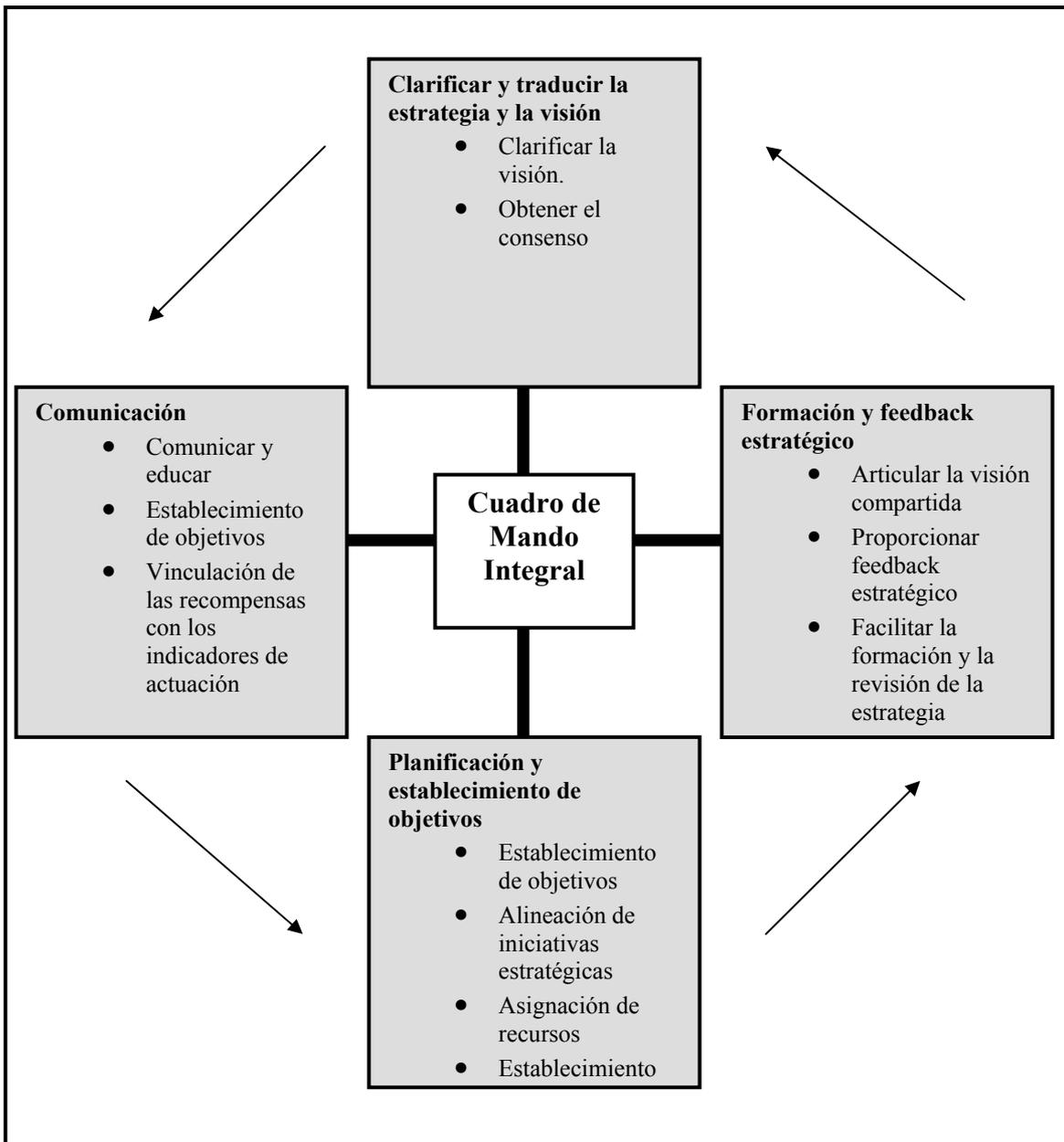
- ✓ *“ aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia*
- ✓ *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.*
- ✓ *Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.*
- ✓ *Aumentar el feedback y la formación estratégica”²⁸*

²⁶ Ibid., Cáp.1-Pág. 14

²⁷ Ibid. Pág. 23

²⁸ Ibid. Pág. 23

Figura 2: El cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.²⁹



Todas las organizaciones que compiten en un determinado mercado deben poseer una estrategia que les permita lograr una ventaja competitiva y superar a sus rivales. *“La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders (individuos o grupos*

²⁹ Ibid. Pág. 23

cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que, a su vez, depende la organización.)”³⁰.

En el proceso de confección y utilización del cuadro de mando el primer paso que es necesario realizar consiste en la traducción de la estrategia de la unidad de negocios objeto de análisis, en una serie de objetivos estratégicos a través de los cuales se pueda llegar a cumplir con la misma y con la visión de la organización.

Los primeros objetivos que deben ser fijados son los financieros y de clientes explicitando claramente hacia que segmento de mercado se dirige la empresa. Luego, con base en los objetivos anteriores, deben establecerse los indicadores y objetivos que hacen a los procesos internos de la organización.

Una de las contribuciones más interesantes del cuadro de mando se encuentra en la gran capacidad que presenta para actuar como un modelo compartido de todo el negocio, en el que todas las personas, desde los diferentes puestos y niveles en los que se encuentran dentro de la empresa, han contribuido. El cuadro de mando *“Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa”³¹*

Otro aspecto elemental para una buena utilización del cuadro de mando, es que todos los objetivos e indicadores estratégicos sean comunicados a través de toda la organización para que de éste modo los empleados que trabajan dentro de ella tomen conocimiento de cuáles son los mismos y de qué rol deben cumplir ellos para fomentar el logro de los objetivos y así cumplir con la estrategia y visión de la organización. De esta forma se logra un gran compromiso hacia la estrategia. El proceso de establecimiento de objetivos e indicadores se da de manera descendente, ya que una vez que la alta dirección fija los objetivos e indicadores estratégicos, los demás niveles de la organización pueden ir fijando objetivos parciales que contribuyan con los objetivos de la unidad de negocio.

Los objetivos planteados por la alta dirección de la empresa deben ser ambiciosos y motivantes, los mismos muchas veces pueden implicar un cambio rotundo que suponga una discontinuidad con el accionar presente de la empresa. *“el proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:*

- ✓ *Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.*
- ✓ *Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados , y*
- ✓ *Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando”³²*

³⁰ Jonson Gerry, Acholes Kevan “Dirección estratégica” Pearson Educación , S.A Madrid 2001 –Cáp. 1- Pág. 10

³¹ Kaplan Robert S., Norton David P. “Cuadro de Mando Integral” – Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1997 -Pág. 25

³² Kaplan Robert S., Norton David P., Op.Cit. -Cáp.1- Pág.28

La gran influencia del cuadro de mando integral en la dirección y gestión estratégica se ve reflejada en la capacidad que presenta para generar un feedback de información acerca del funcionamiento actual de la estrategia y actuar al respecto. “(...) permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia”³³

“(...) el cuadro de mando integral no sólo mide los cambios en los indicadores: también favorece el cambio”³⁴

“El cuadro de mando integral puede utilizarse para:

- ✓ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización
- ✓ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- ✓ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- ✓ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- ✓ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- ✓ Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla”.³⁵

“El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.”³⁶

3.6-PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

El modelo de Norton y Kaplan divide al cuadro de mando integral y analiza a la empresa con base en cuatro perspectivas diferentes, las cuales son consideradas como las más importantes.

3.6.1-Perspectiva Financiera:

Esta perspectiva es la que gestiona uno de los aspectos más tangibles del desempeño de la empresa. Podría decirse que es el pilar de las demás perspectivas, ya que todos los objetivos e indicadores que se plantean en las demás perspectivas, repercuten y se reflejan en los resultados financieros que se obtienen. Aquí quienes tendrán un gran interés e influencia en la misma son los accionistas de la empresa, que esperan que la misma genere valor. Por medio de esta perspectiva es posible verificar si la implantación y ejecución de la estrategia está

³³ Kaplan Robert S, Norton David P. Op.Cit. Cap. 1- Pág. 29

³⁴ Ibidem.

³⁵ Ibid. Cáp. 1- Pág. 33

³⁶ Ibid., Cáp.2 - Pág. 34

generando los resultados esperados, es decir si se están cumpliendo los objetivos financieros planteados por los accionistas.

Los indicadores financieros permiten resumir las consecuencias económicas de acciones pasadas. Generalmente los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, crecimiento de las ventas, flujo de caja, creación de valor para los accionistas, etc. *“Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera”*³⁷

Es muy importante que a la hora de desarrollar esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, se determinen objetivos e indicadores financieros que estén acorde a la estrategia de la organización *“Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un doble papel: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral”*³⁸

En líneas generales podríamos decir que a través de esta perspectiva es posible visualizar si la estrategia que se está llevando a cabo, está aportando buenos resultados financieros a la empresa y en caso de que no sea así, permite que se tenga en cuenta la posibilidad de un replanteo de la misma. Mide la rentabilidad de la estrategia.

Dentro de esta perspectiva se suelen utilizar dos tipos de estrategias. *“El desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos- crecimiento de los ingresos y productividad.”*³⁹

Para lograr un crecimiento rentable de los ingresos, las empresas pueden mejorar sus relaciones con los clientes actuales y profundizar la relación de modo tal que se les pueda vender mayor cantidad de productos o productos adicionales, y por otro lado se puede lograr un aumento de los ingresos vendiendo productos innovadores.

En referencia a las mejoras de la productividad, otra de las dimensiones de la estrategia financiera, se pueden llevar a cabo varias acciones: una reducción de costos rebajando los gastos directos e indirectos en los que incurre la empresa, una utilización más eficiente de los activos financieros y físicos, entre otras.

Lo más importante en relación con la estrategia en la perspectiva financiera es que las organizaciones deben lograr un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, que generalmente son contradictorias, ya que muchas veces las acciones necesarias para lograr un aumento en los ingresos, demandan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar

³⁷ Ibid., Cáp. 3- Pág. 59

³⁸ Ibid., Cáp.3- Pág. 60

³⁹ Kaplan Robert. S, Norton, David P. “Mapas estratégicos” – Ediciones Gestión 2000-Edición 2004 Barcelona-Cáp. 2. Pág. 67

la productividad. “Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad).”⁴⁰

3.6.2-Perspectiva del Cliente:

Para lograr un buen desempeño financiero, es fundamental que la empresa posea clientes leales y satisfechos. En esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr resultados financieros óptimos.

A través de esta perspectiva se mide cómo es percibida la empresa por el cliente. Esta percepción depende exclusivamente de la actuación que tenga la empresa con el mismo, a través de la satisfacción de sus necesidades por medio de los productos o servicios que comercializa. El análisis de esta perspectiva permite visualizar cuál es la posición que está ocupando la empresa en el mercado con relación a sus competidores más directos.

Una de las tareas principales a la hora de trabajar sobre esta perspectiva tan importante dentro del cuadro de mando, es la de definir e identificar notoriamente cuáles son los segmentos de clientes y los mercados en los que la organización desea competir, luego se deben establecer los objetivos y sus respectivos indicadores relacionados con los clientes. A través de ellos se podrá verificar si la implementación y ejecución de la estrategia está siendo eficiente o no.

Los indicadores más utilizados dentro de esta perspectiva son:

- ✓ *“Satisfacción del cliente*
- ✓ *Retención del cliente*
- ✓ *Adquisición de nuevos clientes*
- ✓ *Cuota de mercado de los segmentos seleccionados*
- ✓ *Rentabilidad del cliente.”*⁴¹

En la actualidad para poder sobrevivir en un contexto tan competitivo, donde continuamente se producen cambios tecnológicos, culturales, sociales, legales que influyen sobre la organización y su forma de atender a los clientes, no es suficiente tener identificado el segmento de cliente al que la empresa va a servir y en el que se está compitiendo, lo más importante es reconocer cuáles son las necesidades de esos clientes y cómo puede hacer la organización para satisfacerlas de un modo más eficiente y ventajoso que los competidores, brindando el producto o servicio adecuado, con la mejor calidad, en el momento justo y al

⁴⁰ Kaplan Robert. S., Norton David P, Op.cit. – Cáp.2. Pág.69

⁴¹ Ibid., Cáp. 2 - Pág. 40

mejor precio. “Si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes”⁴²

Las empresas consideran que es más rentable concentrarse en atender y servir a las necesidades de uno o unos pocos segmentos de clientes dentro de la totalidad del mercado. Por eso el proceso de segmentación y selección del segmento en que se va a competir es un paso imprescindible. “(...) las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierten en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva de cliente”⁴³.

El proceso de segmentación y selección de los mismos influye mucho a la hora de formular la estrategia, ya que la misma debe tener en cuenta hacia qué tipo de clientes estará enfocada y a partir de ahí se formularán los objetivos e indicadores correspondientes.

Muchas empresas suelen utilizar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de clientes. Una de ellas está conformada por los indicadores centrales o genéricos del cliente, denominados de esta forma debido a que se encuentran en la mayoría de las organizaciones. Por otro lado encontramos a los verdaderos inductores de actuación, que son los elementos diferenciadores entre las organizaciones.

“Grupo de indicadores centrales:

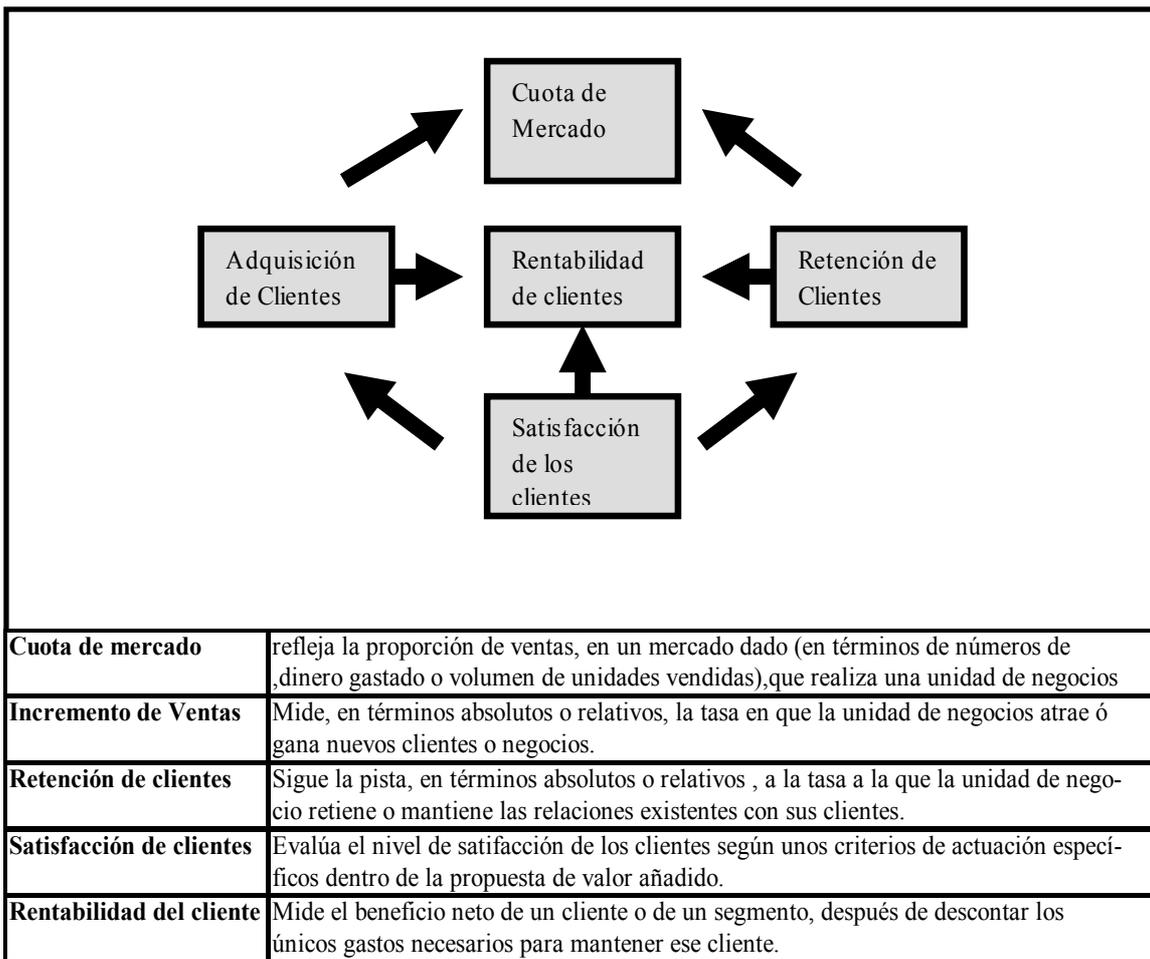
- ✓ *Cuota de mercado*
- ✓ *Incremento de clientes*
- ✓ *Adquisición de clientes*
- ✓ *Satisfacción de clientes*
- ✓ *Rentabilidad de los clientes.”*⁴⁴

⁴² Ibid., Cáp. 4- Pág. 76

⁴³ Ibid., Cáp. 4- Pág. 77

⁴⁴ Ibid., Cáp. 4- Pág. 80

Figura 3: La perspectiva del cliente. Indicadores centrales.⁴⁵



- **Indicadores de propuesta de valor a los clientes:**

Los indicadores centrales nombrados anteriormente suelen encontrarse en la perspectiva del cliente en el cuadro de mando de cualquier empresa. Sin embargo las grandes diferencias entre las empresas se encuentran a la hora de establecer objetivos e indicadores de propuestas de valor para sus clientes. Estos últimos son los principales inductores de los indicadores centrales, lo que significa que si se logra un buen rendimiento en los mismos, se podrá cumplir con los objetivos planteados en cuanto a la retención de los clientes, satisfacción, incremento de clientes, aumento de la cuota de mercado y rentabilidad.

“Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado”⁴⁶

⁴⁵ Ibid., Cáp. 4- Pág. 81

⁴⁶ Ibid., Cáp. 4- Pág. 86

Las propuestas de valor ofrecidas a los clientes suelen variar de acuerdo al tipo de empresa y al sector en el que se encuentra compitiendo la misma. Sin embargo existen una serie de atributos que han sido ofrecidos por muchas de las empresas que utilizaron el cuadro de mando como herramienta de gestión. Estas son:

- ✓ *“Atributos de productos y / o servicios.*
- ✓ *Las relaciones con los clientes.*
- ✓ *Imagen y prestigio.”* ⁴⁷

Para cada uno de estos atributos las empresas también deben formular objetivos e indicadores que midan el desempeño que se está logrando y de esta forma corroborar si la estrategia está teniendo éxito o no.

Resumiendo podríamos decir que para poder cumplir con la estrategia de aumento de los ingresos planteada en la perspectiva financiera, hace falta una clara definición de una propuesta de valor específica que detalle cómo la organización creará un valor diferenciado y sustentable para los segmentos de clientes objetivo.

“Una vez que la empresa comprende quienes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen, que una empresa ofrece a los clientes objetivos. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.” ⁴⁸

3.6.3-Perspectiva de Procesos Internos:

La importancia de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral radica en que a partir de un análisis de la cadena de valor, es posible visualizar cuáles son las capacidades, recursos y procesos que es necesario mejorar o cambiar para poder brindarle a los clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades. A través de este análisis la organización se puede detectar los procesos críticos en los que la empresa debe lograr un desempeño sobresaliente para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Generalmente el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de esta perspectiva depende exclusivamente de la propuesta de valor que se entrega a los mismos, la cual es elaborada por medio de los procesos internos de la empresa. Cuando se logra entregar una buena propuesta de valor, los clientes suelen quedar satisfechos, se logra retenerlos, incrementarlos, etc. Todo lo cual a largo plazo tiene un fuerte impacto positivo en los resultados financieros de la empresa y accionistas.

⁴⁷ Ibid., Cáp. 4- Pág. 86

⁴⁸ Kaplan, Robert S, Norton, David P. “Mapas estratégicos” –Ediciones Gestión 2000- Edición 2004, Barcelona Cáp.2. Pág. 72

Un aporte significativo del enfoque del cuadro de mando integral tiene que ver con la posibilidad de incorporar y utilizar procesos nuevos, diferentes a los ya existentes que permitan generar una propuesta de valor diferenciada.

“Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales, puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito”⁴⁹

Los autores de este modelo de cuadro de mando integral dividen a la cadena de valor de una organización en dos etapas, una de las cuales es conocida como la onda larga de la cadena de valor, que está relacionada con los procesos innovadores de investigación y desarrollo, diseño y desarrollo de producto, etc. Y por otro lado esta la onda corta. *“La onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto o servicio ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente”⁵⁰*. El cuadro de mando debe hacer especial hincapié en la onda larga de creación de valor, ya que actualmente el éxito de una empresa depende no sólo de satisfacer las necesidades de los clientes actuales, sino que también es fundamental que éstas puedan investigar y anticiparse a las mismas, de modo que se pueda descubrir cuáles son las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros y así actuar en consecuencia. Es en esta etapa en la que se puede llegar a lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

“En el caso del cuadro de mando integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación-identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos – entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio posventa-ofreciendo servicio después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes”⁵¹

- **La Cadena de valor / procesos internos:**

Un gran número de empresas crean productos o brindan servicios a través de la utilización de determinados procesos internos. Generalmente estos procesos suelen variar entre empresas, aunque existen algunas fases dentro de la cadena de valor que son comunes a la mayoría de ellas. Estas fases dentro de la cadena de valor de un modelo genérico serían: el proceso de innovación, las operaciones y el servicio de postventa.

⁴⁹ Ibid., Cáp. 2- Pág. 41

⁵⁰ Ibid., Cáp.2- Pág. 41

⁵¹ Ibid., Cáp.5- Pág. 105

a) Proceso de innovación:

En la actualidad las empresas más exitosas son las que tienen la capacidad de reconocer las necesidades de sus clientes seleccionados y satisfacerlas de la mejor manera posible, para lo cual es fundamental contar con procesos innovadores. En este proceso de innovación se investigan las necesidades, actuales o emergentes, de los clientes y luego en función de las mismas se genera una propuesta de valor. Es decir que se crea un producto o servicio que se adecue correctamente a las mismas.

“(...) muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores, con lo que el proceso de investigación y Desarrollo se ha convertido en un elemento más importante dentro de la cadena de valor del negocio”⁵²

b) Proceso operativo:

Con la globalización de los mercados y la aparición de numerosas marcas, productos y servicios competidores la producción en masa de productos estandarizados, es decir el proceso operativo de producir y entregar ha dejado de ser el centro y punto crítico de la cadena de valor de procesos internos.

Este proceso operativo *“Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes”⁵³*

En los últimos años se ha intentado mejorar esta fase dentro de la cadena de valor, dando importancia a la implementación de indicadores de calidad y tiempo de ciclo junto con los financieros tradicionales, para lograr una gestión más eficiente del proceso.

c) Servicio postventa:

En la parte final dentro de la cadena de procesos internos de una organización, tenemos al servicio que se presta al cliente luego de que éste ha efectuado la compra de algún producto. Esta es una actividad que resulta fundamental a la hora de generar valor y lograr competitividad. *“Los servicios postventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos (...)”⁵⁴*

De acuerdo al enfoque que toman los autores Robert.S. Kaplan y David. P.Norton al analizar los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral, ellos describen que dentro de la perspectiva de procesos internos, los mismos han sido organizados en cuatro grupos:

- 1- *“Procesos de gestión de operaciones.*
- 2- *Procesos de gestión de clientes.*
- 3- *Procesos de innovación.*

⁵² Ibid., Cáp. 5- Pág. 113-114

⁵³ Ibid., Cáp. 5- Pág. 118

⁵⁴ Ibid., Cáp. 5- Pág. 120

4- Procesos reguladores y sociales.”⁵⁵

1-Procesos de gestión de operaciones:

Son los procesos más elementales y cotidianos a través de los cuales las empresas fabrican o producen sus productos y servicios y los entregan a sus clientes objetivo. En las empresas manufactureras los procesos de gestión de operaciones son:

- *“adquirir materias primas de los proveedores.*
- *Convertir las materias primas en productos terminados.*
- *Distribuir los productos terminados a los clientes.*
- *Gestionar el riesgo.”⁵⁶*

“Los procesos de operaciones de las empresas de servicios producen y entregan los servicios usados por los clientes.”⁵⁷

2-Procesos de gestión de clientes:

Estos procesos suelen basarse en una ampliación y profundización de las relaciones con los clientes de la empresa. Dentro de este proceso se pueden identificar cuatro procesos:

- *“seleccionar los clientes objetivo.*
- *Adquirir los clientes objetivo.*
- *Mantener los clientes*
- *Aumentar los negocios con los clientes.”⁵⁸*

3-Procesos de innovación:

Consisten en el desarrollo de productos, servicios y procesos totalmente innovadores, que permiten que la empresa pueda llegar a nuevos mercados o segmentos de clientes con estas ofertas. Dentro de este proceso innovador encontramos cuatro tipos de procesos:

- *“Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.*
- *Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.*
- *Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.*
- *Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.”⁵⁹*

4-Procesos reguladores y sociales:

Estos procesos *“ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales imponen estándares a las prácticas de las empresas. Muchas de ellas, sin embargo, buscan ir mas allá del cumplimiento de los estándares mínimos establecidos por las regulaciones.”⁶⁰*

⁵⁵Kaplan Robert.S, Norton, David. P- “Mapas estratégicos” – Ediciones Gestión 2000-Edición 2004 Barcelona- Cap. 2. Pág. 74

⁵⁶ Kaplan Robert S., Norton David P. Op.Cit – Cap.2. Pág.74

⁵⁷ Kaplan Robert S., Norton David P. Op.Cit – Cap. 2. Pág.75

⁵⁸ Kaplan Robert S., Norton David P. Op.Cit – Cap. 2. Pág.75

⁵⁹ Kaplan Robert S., Norton David P. Op.Cit – Cap. 2. Pág.75

⁶⁰ Kaplan Robert S., Norton David P. Op.Cit – Cap.2. Pág.77

“Las empresas gestionan e informan sus actividades reguladoras y sociales siguiendo una serie de dimensiones clave:

- *Medio ambiente.*
- *Seguridad y salud*
- *Prácticas de empleo*
- *Inversión en la comunidad”⁶¹*

Las inversiones que realizan las empresas en salud, seguridad, prácticas de empleo y desarrollo de la comunidad no solo responden a los principios altruistas que poseen los miembros de la organización. *“Una excelente reputación de desempeño en las dimensiones reguladoras y sociales ayuda a las empresas a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo así más efectivos y eficientes los procesos de recursos humanos.”⁶²*

3.6.4-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

El aprendizaje y crecimiento de las organizaciones proviene principalmente de sus recursos humanos, sus sistemas y procedimientos. A través de la utilización del cuadro de mando integral es posible detectar la existencia de algún tipo de falla o carencia en alguno de estos aspectos que hacen a la infraestructura de la organización, y de este modo actuar en consecuencia. Para cualquier estrategia que una empresa quiera llevar a cabo las personas y los recursos materiales son la clave del éxito.

Todas las empresas para lograr un buen funcionamiento precisan de una serie de recursos dentro de los cuales, el factor humano, es decir la gente que trabaja dentro de la organización, es el más valioso.

Dentro de esta última perspectiva, lo que se intenta es establecer una serie de objetivos e indicadores que se relacionan con el factor humano dentro de la organización, el cual forma parte de su infraestructura y sin el cual la empresa no podría funcionar. Generalmente suele considerarse a esta perspectiva como una de las principales inductoras de la buena actuación que se da en las restantes perspectivas, debido a que el factor humano se encuentra presente en las diferentes áreas de la organización.

A través del cuadro de mando integral es posible visualizar la importancia de realizar inversiones en áreas poco tradicionales como lo es la infraestructura de la empresa (personal-sistemas y procedimientos) para lograr a largo plazo unos excelentes resultados financieros.

Dentro de esta última perspectiva del cuadro de mando integral, se encuentran a los principales activos intangibles de una organización, que permiten describir el papel que juegan en la estrategia.

⁶¹ Kaplan Robert S, Norton David P. Op.Cit – Cáp. 2. Pág. 77

⁶² Kaplan Robert S.,Norton David P. Op.Cit – Cáp. 2. Pág. 78

Los activos intangibles aparecen organizados en tres categorías:

1- Capital Humano:

- *Competencias estratégicas: la disponibilidad de habilidades, talento y conocimientos para realizar las actividades requeridas por la estrategia.*

2- Capital de información:

- *Información estratégica: la disponibilidad de sistemas de información aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento que se necesitan para respaldar la estrategia.*

3- Capital organizacional:

- *Cultura: Conciencia e internalización de la misión, la visión y los valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia.*
- *Liderazgo: la disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a las organizaciones hacia sus estrategias.*
- *Alineación: alineación de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la organización.*
- *Trabajo en equipo: compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.”⁶³*

3.7-DE LA ESTRATEGIA A LOS INDICADORES:

La clave para poder cumplir con la estrategia consiste en que la misma pueda ser traspasada a un sistema de mediciones, indicadores y objetivos.

La importancia de construir un cuadro de mando integral que comunique la estrategia de la unidad de negocio radica en el hecho de que:

- ✓ *“El cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización a toda la organización.*
- ✓ *Crea un entendimiento compartido.*
- ✓ *Crea un modelo holístico de la estrategia, que permite ver que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización”⁶⁴*

Para comprobar si un cuadro de mando integral está bien confeccionado, es necesario que el mismo permita trasladar la estrategia a una serie de indicadores, para lo cual existen tres principios que logran este objetivo:

- 1. “Las relaciones causa-efecto.*
- 2. Los inductores de la actuación.*
- 3. La vinculación con las finanzas.”⁶⁵*

⁶³ Kaplan Robert S. Norton David P. “Mapas estratégicos” –Ediciones Gestión 2000- Edición 2004-Barcelona- Pág. 243-244.

⁶⁴ Ibid., Pág. 7- Pág. 161

⁶⁵ Ibid., Pág. 7- Pág. 162

Un cuadro de mando que permita comprender y visualizar la estrategia de la organización a través de una serie de relaciones de causa y efecto, estará bien confeccionado.

Podríamos entender al cuadro de mando como un conjunto de indicadores, cada uno de los cuales forma parte de una cadena de relaciones de causa- efecto, a través de la cual es posible comunicar el significado de la estrategia de la organización.

Dentro del cuadro de mando integral podemos encontrar dos tipos de indicadores:

- Los de efecto o resultado, que generalmente suelen ser indicadores genéricos y comunes a muchas organizaciones que muestran los resultados clave (rentabilidad, cuota de mercado, etc.) y a través de ellos se miden objetivos comunes a muchas organizaciones.
- Los indicadores de causa, inductores de la actuación que son aquellos más específicos de la unidad de negocio, que muestran los aspectos más distintivos de la estrategia que se está intentando llevar a cabo. Estos indicadores son los que por medio de sus resultados provocan efectos a largo plazo en los indicadores genéricos. Comunican la forma en que se logrará cumplir con los resultados.

“Un buen cuadro de mando integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores de efecto) e inductores de la actuación (indicadores de causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.”⁶⁶

3.8-MAPAS ESTRATÉGICOS:

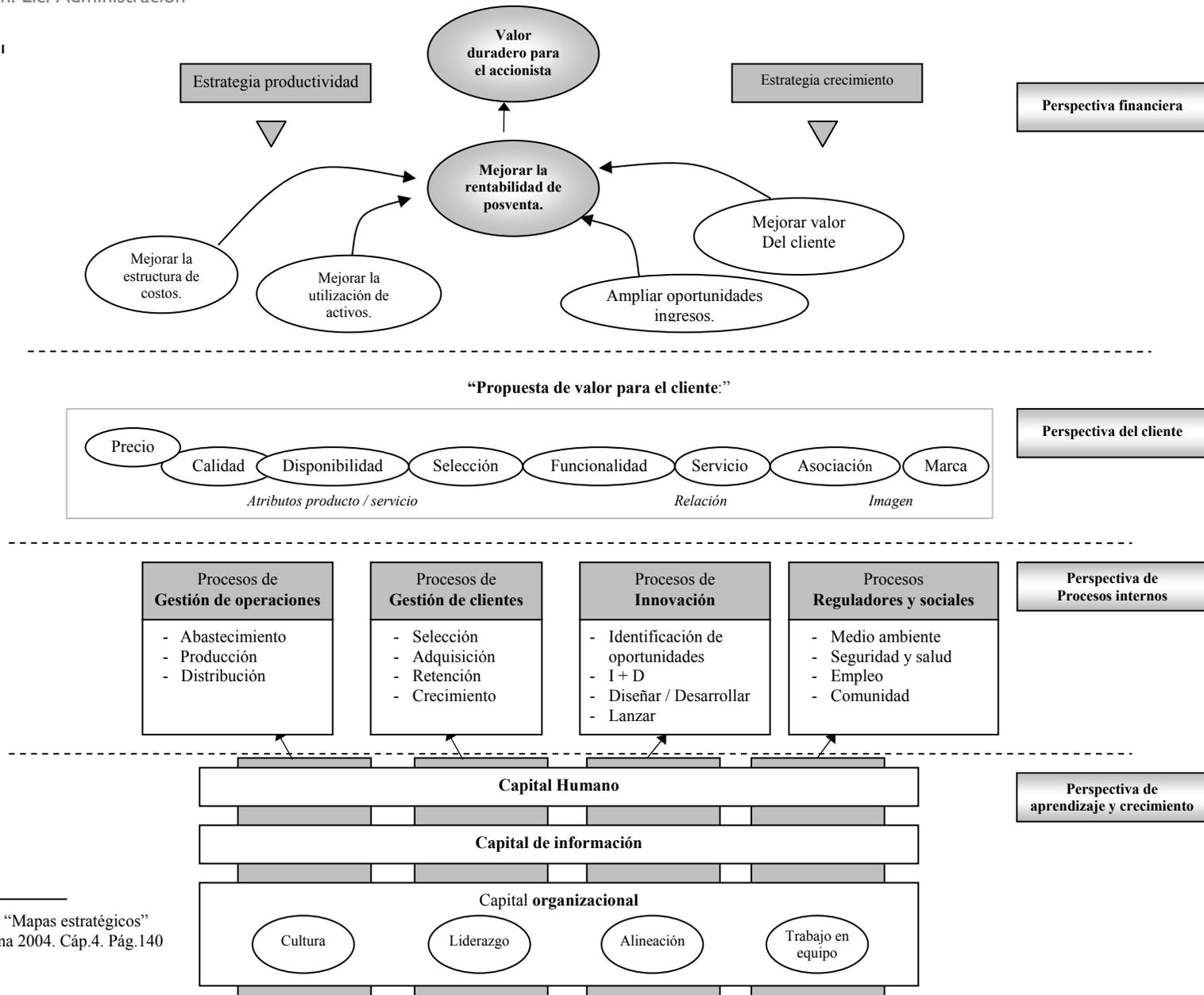
Teniendo en cuenta que un cuadro de mando integral bien confeccionado es aquel que nos permite visualizar cuál es la estrategia de la organización a través de una serie de relaciones de causa-efecto entre los indicadores de las distintas perspectivas, el mapa estratégico es una especie de arquitectura que nos describe estas relaciones. *“El mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas”⁶⁷*

Estos mapas permiten que las organizaciones puedan visualizar de manera coherente, integrada y sistemática, sus estrategias y permite que el sistema de gestión pueda aplicarla de manera rápida y eficiente.

⁶⁶ Ibid., Pág. 7- Pág. 164

⁶⁷ Kaplan, Robert S. Norton David P. “Como utilizar el cuadro de mando integral” – Ediciones Gestión 2000, Edición 2001, Barcelona. Pág. 3- Pág. 79

Figura 4: Mapa estratégico¹



¹ Robert S.Kaplan, David P.Norton “Mapas estratégicos” Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2004. Cáp.4. Pág.140

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO INTERNO

4.1-PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:

Centro Motor es una empresa concesionaria oficial Toyota que se dedica a la comercialización de automóviles 0 Km., automóviles usados, repuestos, accesorios y a la prestación de servicios de postventa, ubicada en la Avenida Colón al 5077 en la ciudad de Córdoba capital.

Actualmente la empresa cuenta con un personal de setenta y ocho personas que se desempeñan en diferentes áreas.

Desde sus comienzos la empresa ha mostrado un crecimiento lineal, sin embargo desde que Toyota lanzó el proyecto IMV, Centro Motor presentó un rápido desarrollo, para el cual fue necesario el replanteo y la reorganización de muchos aspectos importantes del negocio.

El proyecto IMV (Innovative Multipropósito Vehicle-vehículos innovadores multipropósito), es un plan lanzado por Toyota Motor Corporation, que tiene como objetivo establecer una red mundial de distribución de pick- up y sus principales componentes automotores en distintas regiones del mundo, para lo cual se constituyen centros de distribución en diferentes países del mundo que se encargan de proveer a otras regiones. Argentina ha sido designada como uno de los principales centros de producción y suministro de vehículos y componentes de la red que se encarga de abastecer a países de Sudamérica y América Central.

El objetivo del proyecto IMV es la producción y exportación de tres vehículos multipropósito de los cuales actualmente se comercializan dos de ellos: pick up Hilux que fue lanzada en febrero de 2005 y Nueva Hilux SW4 que completó la segunda etapa del plan con su lanzamiento en octubre del 2005.

En líneas generales se podría decir que el proyecto IMV ha tenido y actualmente tiene una fuerte influencia en el desarrollo de la industria automotriz argentina y en la economía nacional, pero de mayor importancia es el desarrollo que generó en Centro Motor como empresa.

4.2-BREVE RESEÑA HISTÓRICA:

Los comienzos de lo que es hoy es la empresa Centro Motor S.A. se remontan al año 1979, cuando la marca Toyota comienza sus actividades comerciales en la Argentina, nombrando a Darío Ramonda S.A. concesionario oficial. Uno de los primeros del interior del país ubicado en la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba.

En el año 1982 el negocio se ve interrumpido debido a que Toyota se retira de la Argentina quitando las concesiones otorgadas dentro del país. Doce años más tarde la multinacional vuelve al país y toma contacto con todos aquellos ex concesionarios Toyota para ofrecerles nuevamente la concesión de la marca. Fue así como en el año 1993, los dueños de Darío Ramonda S.A. analizan nuevamente la opción de vender Toyota y retoman la relación comercial con la marca, creando esta vez a Centro Motor S.A. que ahora se ubicaría en la ciudad de Córdoba Capital.

En ese entonces, se estudió la potencialidad de la marca, la calidad de los productos y las muchas coincidencias con la filosofía y principales valores de la familia Ramonda que desde 1979 estaba trabajando junto a Toyota. Así fue como comenzaron y la empresa obtuvo el primer puesto en ventas en 1994 y 1995.

En el año 1997, se produce el lanzamiento de la nueva Pick Up Hilux de fabricación nacional. Como consecuencia se duplicaron las ventas y se desarrolló un sector de servicio al cliente de primer nivel de acuerdo a los más altos estándares de Toyota.

El año 1999 fue un año marcado por dos nuevos lanzamientos, el Corolla fabricación MERCOSUR y la construcción de la actual concesionaria ubicada en Avenida Colón 5077 de la ciudad de Córdoba capital, un edificio de última generación con una superficie total de 13100 metros cuadrados y una superficie cubierta de 4400 metros cuadrados con un salón de exposición y todos los servicios al cliente, incluidos repuestos y servicios de postventa. También en este año la empresa comenzó a comercializar autoelevadores, siendo uno de los líderes en venta.

En el nuevo milenio, con la consolidación y el posicionamiento de Centro Motor S.A. en Córdoba, la empresa se enfocó en ser más eficiente, para lo cual se elaboró la planificación estratégica de la empresa, previendo así los efectos de la recesión de la economía argentina. Se incorporaron herramientas técnicas en el management de la empresa y se consolidó el grupo humano que compone Centro Motor S.A.

En el año 2003 la concesionaria cumplió sus primeros diez años, lográndolo por su enfoque comercial agresivo, aprovechando las oportunidades del mercado y la alineación con la política a largo plazo de Toyota.

4.3- PROYECTO EN EL QUE SE SUSTENTA LA EMPRESA:

El área de posventa es una de las unidades de negocios con la que cuenta la empresa Centro Motor S.A. concesionaria oficial Toyota.

La importancia estratégica de esta área radica en que el servicio ofrecido por la misma, es un servicio que añade valor al producto principal y es una unidad fundamental para el crecimiento de la empresa.

El servicio de posventa está basado en la excelente calidad de los productos, la eficiencia en los procesos, la provisión de repuestos “Just In Time”, la filosofía Kaizen (mejora continua de los procesos) y el personal altamente capacitado. Todos estos elementos en conjunto permiten ofrecer al cliente un servicio de alta calidad que satisfaga sus necesidades.

Para Centro Motor S.A., lo más importante es que por medio de la prestación de un servicio de posventa óptimo, se incite a los clientes a comprar nuevos vehículos Toyota con toda confianza.

En líneas generales se podría decir que a través de la prestación de los servicios que brinda esta unidad de negocios, se intenta retener y fidelizar al cliente, garantizándole al mismo una alta calidad en los productos y un eficiente servicio de posventa cumpliendo con los más altos estándares mundiales de calidad exigidos por Toyota.

El área de posventa está organizada para brindar las siguientes prestaciones:

- Venta de repuestos, accesorios y lubricantes.
- Servicios de mantenimiento.
- Servicios de reparaciones generales.
- Lavadero.

4.3.1-Clientes:

El servicio de posventa que ofrece Centro Motor S.A. está dirigido hacia dos tipos de clientes. Por un lado está el mercado de individuos, es decir los particulares que son personas que van desde los 40 años, de un nivel socioeconómico medio y alto, tienen un nivel de ingresos promedio base de \$7.000-\$10.000 hacia arriba (el 20% de los clientes Corolla). Son gente de clase media y media alta argentina. Tienen preferencias por la calidad, confort, servicio de posventa (disponibilidad de horas y repuestos) y atención diferencial y reconocimiento social.

El otro mercado de clientes a los que se dirige la empresa es el corporativo, entre los cuales encontramos diferentes tipos de empresas. Entre ellas están:

- Entidades públicas.
- Empresas alimenticias.
- Empresas constructoras y viales.
- Empresas agropecuarias en crecimiento.

El principal producto que adquieren estas empresas son flotas de Picks-Ups. Estos clientes son exigentes en cuanto a precio, servicio posventa y calidad. Analizan los costos de mantenimiento y compra al momento de la operación y la durabilidad de los servicios.

La mayoría de los clientes del servicio de posventa de Centro Motor S.A. valoran el servicio debido a que e mismo ofrece los siguientes atributos:

- Calidad del servicio.
- Instalaciones vistosas.
- Respaldo oficial del servicio (repuestos y accesorios genuinos).
- Personal capacitado.
- Imagen de marca.
- Prestigio.

Para poder diseñar un Cuadro de Mando Integral, uno de los aspectos que es necesario conocer es la visión de la empresa, sus objetivos y la estrategia que lleva adelante, teniendo en cuenta que por medio de esta herramienta de gestión lo que se busca es transformar la estrategia de la unidad de negocios en una serie de objetivos e indicadores tangibles y verificar la correcta implementación de la misma.

A continuación se detallan los aspectos más importantes del plan estratégico del Área de Posventa:

4.3.2-Visión:

“Ser una concesionaria modelo en cuanto a la prestación de un servicio posventa de alta calidad y personalizado dentro de la red Toyota de Argentina.”

4.3.3-Misión:

El propósito de esta unidad de negocios es ofrecer un servicio de posventa de alta calidad, con una atención personalizada y a un precio competitivo, utilizando la más alta tecnología disponible en instrumental de diagnóstico, ofreciendo productos genuinos de alta calidad y cumpliendo con los más altos estándares de calidad exigidos por Toyota, de manera tal de satisfacer las necesidades de clientes exigentes.

4.3.4-Valores:

- ✓ Priorizar el desarrollo y el bienestar de las personas.
- ✓ Crear vínculos duraderos con nuestros clientes.
- ✓ Cuidar desde cada puesto la salud económica de la empresa.
- ✓ Priorizar las necesidades del cliente “el cliente es lo primero”.

- ✓ Desempeñar las funciones respetando el medio ambiente.

4.3.5-Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad del área de posventa en un 5 % durante el año 2009.
- Lograr un crecimiento de los ingresos del 6 % aumentando el volumen de posventa.

4.3.6-Objetivos estratégicos:

- Aumentar la cuota de mercado.
- Mantener el alineamiento estratégico con T.A.S.A (Toyota Argentina S.A.).
- Aumentar la fidelización de la cartera de clientes.
- Alcanzar la excelencia operacional en la prestación de los servicios.
- Minimizar el impacto ambiental en la prestación de los servicios.
- Aumentar la satisfacción de los empleados.
- Mejorar la productividad del área de posventa.
- Elevar el posicionamiento de la marca en el mercado de Córdoba.
- Aumentar la satisfacción de los clientes de la empresa.
- Retener al personal de empresa y promover el liderazgo dentro del área.
- Permanecer como principal referente para clientes exigentes.

Para poder alcanzar el cumplimiento de estos objetivos estratégicos y financieros existe una serie de objetivos más específicos y a corto plazo (Objetivos tácticos). A través del cumplimiento de estos últimos es posible alcanzar los resultados deseados por el área de posventa.

- Incrementar las ventas provenientes de los principales clientes.
- Ampliar las oportunidades de ingresos a través del Taller Móvil.
- Gestionar con eficiencia el stock.
- Promocionar los servicios ofrecidos por Centro Motor S.A.
- Promover la utilización del taller móvil.
- Cumplir con las CPUS y Reparaciones generales fijadas en el plan de negocios de T.A.S.A..
- Lograr que los clientes de vehículos 0km. utilicen el servicio posventa que ofrece Centro Motor S.A.
- Lograr una nivelación de las recepciones para disminuir los picos de recepciones (“Morning Rush”) en las primeras horas de la mañana.

- Garantizar una entrega puntual de los vehículos a los clientes.
- Ofrecer una atención personalizada a los clientes.
- Fomentar la utilización de la cita como método para la solicitud de un servicio.
- Priorizar la salud y seguridad de los empleados.
- Promover la capacitación y desarrollo del personal del área.
- Tener presencia en el medio social en que opera la empresa.
- Fomentar los procesos de mejora continua.
- Alcanzar el mayor abastecimiento con el mínimo almacenaje.
- Lograr el cumplimiento del TSM Básico y Avanzado para obtener la certificación.

4.3.7-Estrategia:

La estrategia del área de posventa es una estrategia de diferenciación en el servicio que se les ofrece a los clientes. La empresa busca distinguirse en el mercado brindando un servicio de alta calidad y confiable junto a una atención personalizada, en el menor tiempo posible. Para esto la empresa se focaliza en lograr un desarrollo superior en las distintas etapas del proceso de posventa, cumpliendo con los estándares mundiales de alta calidad que exige Toyota a sus concesionarias y utilizando repuestos genuinos.

4.3.8-Acciones estratégicas:

Para poder llevar adelante la estrategia y cumplir con los objetivos planteados dentro de esta unidad de negocios se realizan una serie de acciones estratégicas.

I. Promocionar el Taller Móvil en las distintas localidades hacia donde llega:

Esta acción tiene como objetivo promocionar los servicios que brinda el taller móvil para de este modo aumentar el volumen de unidades atendidas por el mismo.

El taller móvil es una de las divisiones que ofrece servicios de mantenimiento dentro de la unidad de negocios de posventa. El mismo permite ofrecer los servicios de mantenimiento en aquellos lugares del interior de Córdoba donde existen clientes. La ventaja de este servicio es la comodidad que les otorga a los clientes, ya no se ven obligados a desplazarse hacia la casa central para efectuar estos servicios.

Teniendo en cuenta que la prestación de este servicio es un elemento fundamental para el cumplimiento de la estrategia, ya que se le está ofreciendo al cliente un servicio de calidad en la comodidad de su domicilio, es muy importante que el mismo se promocio de manera tal de aumentar el volumen de unidades atendidas por el mismo, logrando con esto un crecimiento de los ingresos.

Las promociones del taller móvil se efectúan de dos maneras. Por un lado el taller móvil suele visitar diversos lugares que forman parte de la zona de influencia de la concesionaria (zona

norte de la provincia de Córdoba), donde se encuentra la mayor parte de la clientela. También suele estar presente en lugares turísticos en épocas de vacaciones y en algunos eventos de gran convocatoria como es el festival de Domas que se hace cada año en Jesús María, ya que en ésta ciudad está gran parte de la clientela. De este modo la gente se ve motivada a realizarle los mantenimientos que necesita el vehículo de manera rápida y fácil.

Otro de los métodos de promoción utilizados tiene que ver con ofrecer a los clientes del interior, que llaman para solicitar un servicio, la posibilidad de aprovechar al taller móvil que visita distintas ciudades de acuerdo a la demanda de servicios, evitando de esta forma que el cliente tenga que traer el vehículo hasta la casa central.

En este momento no se tiene muy en cuenta la importancia estratégica que tiene esta división para mejorar la atención a los clientes y a su vez permitir un crecimiento económico del área. Tampoco se tiene una clara noción de cómo contribuyen los ingresos de esta división a la rentabilidad del área.

Lo que se ha relevado es que estas actividades de promoción no se realizan muy frecuentemente ni se le presta demasiada atención al desempeño de la división al no ser el foco central de posventa ni su principal fuente de ingresos. Tampoco hay un seguimiento del impacto de estas acciones en los ingresos.

2. Publicidad y promoción del Servicio de Posventa de Centro Motor S.A.

Esta acción está dirigida a promocionar y dar a conocer la existencia del servicio de posventa de la concesionaria Centro Motor. S.A. De este modo se logra dar a conocer la empresa e incentivar a los clientes a que concurran y utilicen los servicios que se ofrecen.

La publicidad es realizada a través de diversos medios. En cuanto a los medios gráficos se publica principalmente en el diario “La voz del interior” y “La mañana de Córdoba” y revistas “Punto a Punto” y “DC Turismo” teniendo en cuenta el target de clientes.

Respecto de las promociones, se suele participar en las campañas de servicio que hace Toyota dos o tres veces al año, por ejemplo para vacaciones de invierno y antes de las vacaciones de verano promoviendo la visita al taller antes de un viaje largo. En estas campañas se trata de incentivar al cliente a que traiga el vehículo al servicio y a cambio se le suelen otorgar obsequios, se hacen sorteos de viajes para ver la Formula 1 por ejemplo, entre otras cosas.

Muchas de las acciones promocionales y de comunicación suelen hacerse a través de Internet, marketing social, publicidad estática, radial y televisiva.

También se suele participar en ferias y eventos (torneos de polo, campeonatos de Rally, AgroCórdoba, Agroactiva, exposiciones agropecuarias y agroganaderas).

Gran parte de estas acciones son trabajadas con una agencia de Córdoba para el soporte creativo y la compra de medios.

Actualmente no hay correcto seguimiento del impacto y la influencia que tienen estas acciones en el crecimiento de los ingresos. Tampoco se suele hacer un seguimiento del éxito de las campañas que hace Toyota en cuanto al cumplimiento de los objetivos que propone. No hay un correcto seguimiento de la cantidad de CPUS que se alcanzan.

3. Correcta gestión de inventario y repuestos:

Esta acción implica contar con el stock suficiente para hacer frente a la demanda interna y externa que se da en el área de posventa. El cumplimiento de la misma es de suma importancia para el cumplimiento de la estrategia del área, ya que el faltante de un repuesto, ya sea para la venta al público o para la utilización interna (pre-pull*) en el taller, repercute en la calidad y satisfacción del cliente, afectando el tiempo de entrega y la disponibilidad de productos. A su vez a través de una correcta gestión del inventario es posible disminuir los costos de inventario que repercuten en la rentabilidad del área.

En lo que hace a este punto, se ha observado que la gestión del stock no se está haciendo de manera eficiente ya que uno de los problemas que se presentan es un recurrente sobrestock en algunos productos de demanda poco frecuente y la falta de stock en otros productos de mayor demanda. Todo esto genera problemas de pre-pull, que afectan la calidad del servicio, debido a que el servicio no se realiza de manera completa y se entrega el vehículo sin todos los repuestos necesarios.

Los problemas de sobrestock en productos de alta rotación (stock vivo: artículos de alta rotación con moviendo en los últimos 6 meses), no son preocupantes para la empresa por el mismo hecho de que son de demanda frecuente. Sin embargo el sobrestock en stock muerto (artículos que no registran movimientos hace más de 12 meses) implica un costo importante para la empresa y es necesario que se tomen acciones al respecto (ej. promociones). Lo que se ha observado es que el sobrestock no sólo se da en stock vivo, sino que también se da en stock muerto. Esto se debe a un mal manejo y control de los aprovisionamientos.

Los problemas de falta de stock de algunos artículos y sobrestock en otros, da muestra de que no se está cumpliendo con el objetivo de maximizar el abastecimiento minimizando el almacenaje.

4. Cumplimiento de los Programas de Excelencia Operativa exigidos por Toyota.

El cumplimiento del Programa de excelencia operativa para el área de posventa es un aspecto muy importante a tener en cuenta, ya que a través de un desempeño eficiente en el mismo es posible ofrecer un servicio de alta calidad y mantener el alineamiento estratégico con T.A.S.A. La gestión de esta actividad es de suma importancia ya que permite ver cual el desempeño del área de posventa y demás áreas de la empresa y en base a los puntos que se otorgan de

* Pre-pull: consiste en que a la hora de realizar un servicio, los técnicos cuenten con todos los materiales y repuestos que sean necesarios en el puesto de trabajo, de modo tal de no perder tiempo en la provisión de los mismos, impactando esto en el tiempo de entrega y la calidad del servicio.

acuerdo al cumplimiento de los objetivos que fija, permite ver la posición de la concesionaria con respecto a la red.

Este programa otorga puntos al área de posventa de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de CPUS, Compras de lubricantes, accesorios y repuestos. A medida que el desempeño real se acerca más al desempeño deseado el puntaje es mayor y mejora la posición de la empresa.

Es necesario destacar que la filosofía de este programa no consiste en una competencia entre concesionarios, sino en promover la búsqueda de la mejora continua de procesos y resultados, garantizando de esta forma la prestación de un servicio de alta calidad.

5. Implantar un sistema de turnos centralizado y fomentar la utilización de la citas.

La recepción de turnos centralizada es una acción que permite planificar las tareas de los asesores de servicio y técnicos de taller, de manera tal que se pueda brindar al cliente un servicio alta calidad con una atención personalizada.

El otorgamiento de turnos de manera centralizada se realiza a través de dos personas (programadores de citas) que se encargan de organizar las recepciones y entregas de vehículos a los clientes en tiempo y forma. Por medio de esta acción se logra una buena planificación de los turnos , de manera tal que el trabajo que realizan los asesores de servicio y técnicos de taller se pueda programar eficientemente, logrando de esta forma una correcta distribución de la carga de trabajo en el taller y una buena atención al cliente.

A través de una distribución uniforme de los turnos a lo largo del día es posible nivelar las tareas y evitar los cuellos de botella que se dan tanto en el taller como en las recepciones de clientes.

Teniendo en cuenta que el área cuenta con cinco asesores de servicio encargados de atender a los clientes, los turnos se deben otorgar por franja horaria de acuerdo a esta cantidad, considerando que se tarda aproximadamente 20 minutos en atender un cliente.

Es importante destacar la relevancia que tiene esta acción ya que influye mucho en la calidad del servicio, la atención que se le ofrece al cliente y el tiempo de entrega.

Para garantizar una atención personalizada los asesores de servicio no deben realizar más de 15 recepciones por día.

La utilización de las citas como método para adquirir un servicio es fundamental para lograr un correcto desempeño de los procesos, además por medio de esta acción también se logra disminuir los servicios perdidos, ya que los programadores de cita se encargan de confirmar con los clientes, 48 horas antes, los turnos solicitados.

Lo que se ha observado es que por medio de esta acción, ha aumentado el porcentaje de turnos con cita, lo que permite una mejor planificación de las tareas. También se ha logrado una mejora en la concreción de citas. Esto quiere decir que el servicio perdido “No show” (citas no concretadas por la no asistencia del cliente) ha disminuido.

Por otro lado existe un pico de recepciones en las primeras horas de la mañana. Esto se debe a que no se está logrando una correcta programación de los turnos, sumando al hecho de que existe un trato igualitario a los clientes que tienen turno como a los que no lo tienen. Todo esto repercute en la atención que se le brinda al cliente, que al tener muchas recepciones durante las primeras horas de la mañana los asesores de servicio se ven sobrecargados de tareas y no pueden atender correctamente al cliente. También la entrega puntual se ve afectada y no se cumple con el objetivo de brindar una entrega puntual del vehículo al cliente.

6. Cumplimiento de las Normas de Gestión Ambiental ISO 14001:

El cumplimiento de las normas ISO 14001 tienen que ver con el acatamiento a una serie de requisitos fundamentales que se deben dar a lo largo del proceso de posventa para garantizar una minimización del impacto de estas actividades al medio ambiente.

En nuestros días el impacto de las actividades se ha visto minimizado debido al correcto cumplimiento de las normas y demás reglamentos provinciales o municipales de importancia. Sin embargo, a pesar de existir un acatamiento a estas normas, no hay un seguimiento periódico acerca del cumplimiento de las mismas. Esto se debe a que la recertificación de la norma se realiza cada dos años, entonces la mayoría de los controles se hacen a último momento.

7. Promocionar los servicios de 1000 Kilómetros (gratuitos)

Los servicios gratuitos (servicios de 1000 kilómetros), que consisten básicamente en inspecciones generales del vehículo, se ofrecen especialmente con el objetivo de promover a que los clientes conozcan la empresa y den uso a los demás servicios de posventa.

Lo que se busca con esta acción es incentivar a los clientes que compran vehículos en la empresa a que utilicen el servicio de posventa que se ofrece, realizando los mantenimientos que corresponden periódicamente, para que la garantía tenga validez.

Este tipo de promociones son trabajadas en conjunto con el área de ventas, que es quien tiene el primer contacto con el cliente que compró el vehículo.

Hoy en día este tipo de promociones se hace esporádicamente, ya que no se promocionan estos servicios y muchos clientes suelen desconocer la existencia de los mismos. Esto es un punto importante a tener en cuenta porque se debería hacer hincapié en la prestación de este tipo de servicios para aumentar la prestación de los mismos y que consecuentemente el cliente pueda adquirir algún servicio adicional. La prestación de estos servicios es utilizada como mecanismo de promoción que favorece la retención del cliente.

8. Participación en eventos sociales y actividades de responsabilidad social:

El cumplimiento de esta acción es de suma importancia ya que permite posicionar fuertemente la marca de la empresa dentro del mercado. Lo que se busca es que la empresa esté presente en la sociedad por medio de actividades que no necesariamente están vinculadas

con el eje de su negocio. Todo esto permite ganar una buena reputación en el mercado y frente a sus clientes.

Centro Motor S.A. participa en diversos eventos donde suele promocionar sus productos y servicios (ferias de autos, ferias agropecuarias y agroganaderas, etc.).

La empresa tiene una política de responsabilidad social activa. El primero de estos compromisos es cuidar el medio ambiente.

Además, se han realizado acciones junto al hospital infantil, colegios de la zona con donación de tecnología, apoyo a fundaciones de emprendedores y comedores infantiles.

9. Programas de capacitación de empleados y participación en círculos Kaizen:

Los programas de capacitación tienen como objetivo lograr un perfeccionamiento de los empleados para alcanzar un correcto desempeño de sus funciones. A través de la capacitación es posible obtener empleados motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa, mejorando la productividad de los mismos.

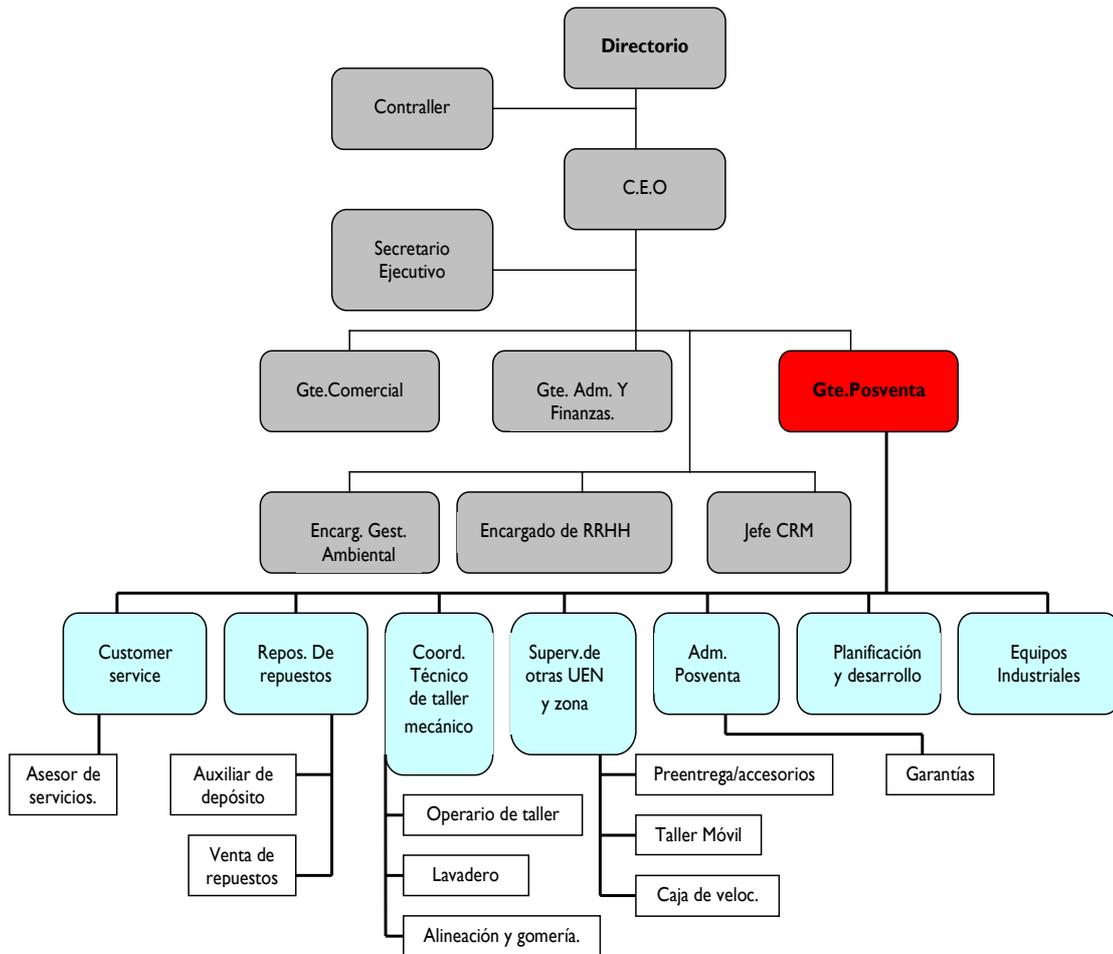
El personal de posventa es capacitado por medio de programas que ofrece T.A.S.A. a través de profesionales que asisten a la empresa a brindar los cursos. Como complemento a esto, Centro Motor S.A. capacita a sus empleados a través del Programa de Desarrollo Profesional, un programa con certificación universitaria.

Por otro lado, la participación en los procesos de mejora continua contribuye a alcanzar una prestación de servicio de alta calidad y a su vez influyen en el compromiso de los empleados con la empresa y sus tareas. Estos últimos se sienten parte importante al aportar soluciones a los problemas que se presentan, sabiendo que sus ideas y aportes son tenidas en cuenta.

4.4 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

El área de posventa es una de las unidades estratégicas de negocios con que cuenta la empresa Centro Motor S.A. Dentro de esta área existe una estructuración de acuerdo a las principales funciones que se llevan a cabo.

Figura 5: Organigrama de la empresa



-Directorio: Dentro del directorio se encuentran el presidente y vicepresidente de la empresa. Estos se encargan de la toma de decisiones estratégicas. Continuamente reciben informes acerca del funcionamiento de las diferentes unidades de negocios de la empresa para saber si está cumpliendo con lo planificado. Son quienes toman las decisiones más importantes con respecto al funcionamiento de la empresa.

-Gerente de Posventa: Esta persona es la encargada y responsable de coordinar el funcionamiento general del área de posventa y posee autoridad suficiente para poder tomar decisiones vinculadas a su área, previa supervisión del directorio. Controla que se cumplan con los objetivos y planes pactados.

-Repositor de repuestos: Las tareas que efectúa esta persona, están todas vinculadas a los que es la venta, control de inventarios y el aprovisionamiento de repuestos, lubricantes y accesorios. Esta función es de suma importancia dentro del área ya que para ofrecer un servicio de alta con una pronta entrega, es necesario contar con los insumos pertinentes en su debido tiempo y cantidad.

-Customer Service: Es el encargado y responsable de todas las actividades vinculadas a la atención de los clientes y de gestionar las funciones que desempeñan los asesores de servicio. El mismo controla el cumplimiento de todas aquellas tareas vinculadas con el contacto con el cliente, la atención que se le ofrece, atención a reclamos y garantías, explicación de los servicios a ofrecer, etc.

Asesores de servicio: son los encargados de atender al cliente en todo el proceso de servicio cuando el cliente visita el taller; tomando nota de sus necesidades, dando información general acerca del vehículo y el cuidado del mismo, de los trabajos que se le realizarán, costos y tiempos de servicio. Esta persona se encargará de asegurar la hora prometida de entrega y el cumplimiento de la totalidad de los ítems registrados en la orden de reparación.

-Coordinador técnico del Taller mecánico: su función es planificar, coordinar y distribuir las órdenes de reparación entre los diversos operarios de acuerdo a la tarea que deba efectuar (mantenimiento, reparación general, lavado, etc.). Se encarga de la planificación de las tareas dentro del taller.

-Supervisor de otras UEN y zona: Se encarga de supervisar el funcionamiento de otros servicios complementarios al servicio principal que ofrece posventa, como son el taller móvil, la sala de cajas de velocidades y la preentrega, que consiste en el acondicionamiento que se le debe hacer a los vehículos antes de ser entregados al cliente que los ha comprado.

-Administración Posventa: Es la encargada de dirigir y controlar la actividad de garantías, efectuar la compra de repuestos según la solicitud y autorización de Jefe de repuestos y

Gerente de Posventa, controla las recepciones y administra la documentación proveniente de estas operaciones; controla las órdenes de trabajo y hace un seguimiento del estado en el sistema, se encarga de la facturación de los trabajos de posventa (taller y otros servicios), hace el seguimiento del estado de las cuentas corrientes de posventa, busca presupuestos para la compra de repuestos o de trabajos varios, efectúa el pedido de compra y la compra de insumos a proveedores varios, emite los reportes de control de gestión que solicite el Gerente de Postventa, realiza los reportes mensuales a T.A.S.A., y se encarga del archivo y resguardo de toda la documentación del sector de Postventa.

-Planificación y desarrollo: Esta función está relacionada con el desarrollo de una correcta planificación de las tareas dentro del área para poder ofrecer un servicio de calidad. Se encarga de la gestión de los distintos procesos del área tratando de optimizarlos. También es el responsable de la implementación del sistema de gestión ambiental y de una correcta implementación del TSM* (Toyota Service Marketing).

-Equipos industriales: Esta área se encarga de ofrecer los servicios de posventa a los equipos industriales que comercializa la empresa.

Todas estas áreas trabajan en conjunto para poder ofrecer un buen servicio al cliente de manera tal de satisfacer sus necesidades.

4.4.1-Proceso de posventa:

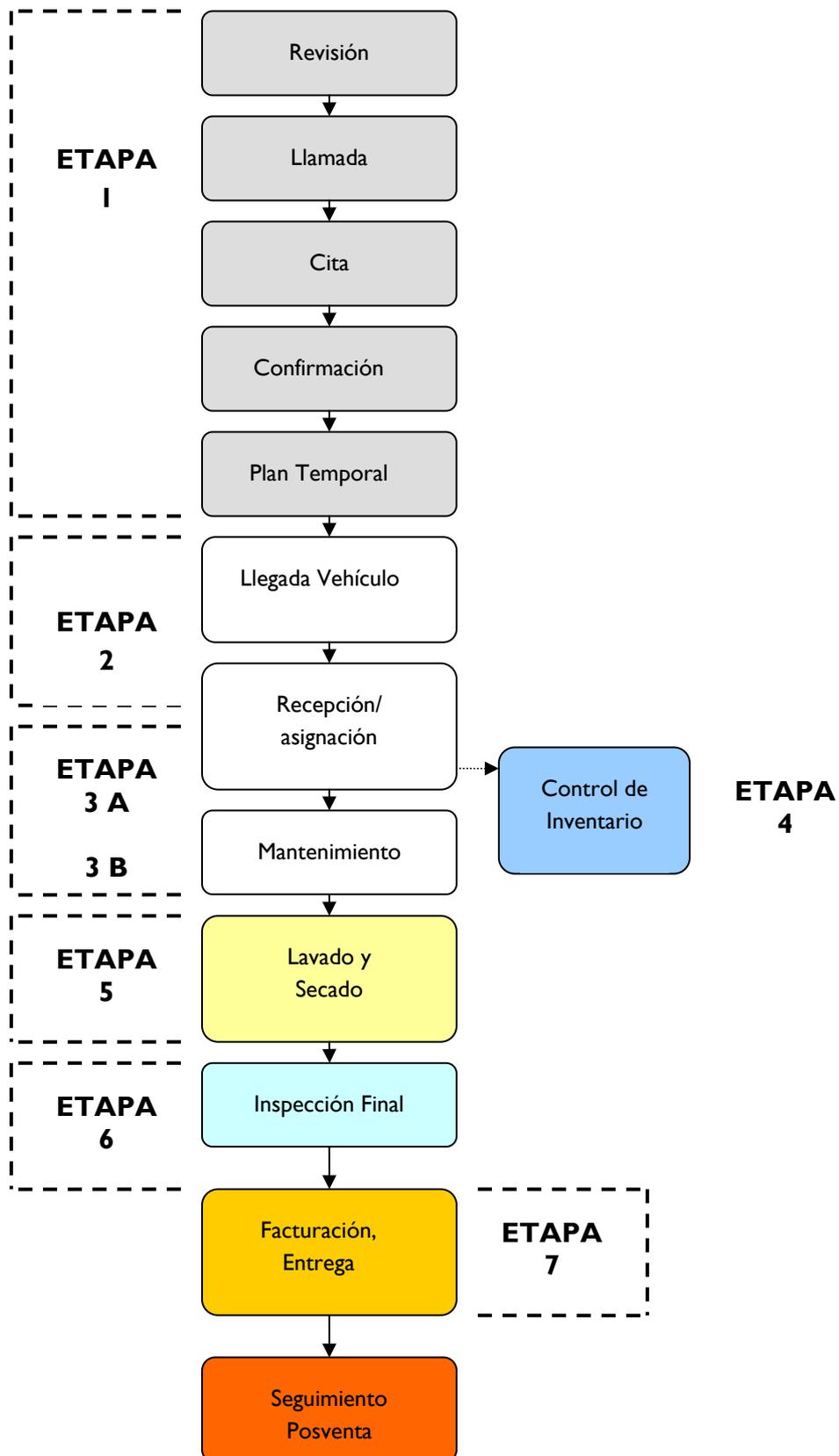
A continuación se da a conocer el proceso de posventa, es decir todas las actividades que se realizan desde que el cliente ingresa a la empresa hasta que se le entrega el vehículo.

Es muy importante conocer el proceso de posventa ya que cada una de las actividades que se realizan tienen un gran impacto en la calidad del servicio que se ofrece.

Para poder efectuar todas las etapas que requiere el servicio, la empresa debe cumplir una serie de normas (TSM), que son impuestas por Toyota a cada una de sus concesionarias. Estas normas permiten estandarizar diversos aspectos del proceso permitiendo ofrecer un servicio superior en calidad y atención.

* Los programas TSM "Toyota Service Marketing" (marketing de servicio al cliente Toyota) Básico y Avanzado son dos programas (con guías, normas, requisitos, etc.) desarrollados e implementados por Toyota en todo el mundo, que certifican el cumplimiento de los estándares mundiales de servicio de posventa de Toyota en la red de concesionarios. Estos programas definen las condiciones operativas y de infraestructura de las áreas de servicio de posventa con las que debe cumplir un concesionario oficial.

Figura 6: Diagrama de flujo del proceso de posventa



- *Etapa N° 1: Generación de la cita:*

La generación de la cita se da principalmente con el llamado del cliente que requiere el servicio o a través de una revisión de la base de datos del concesionario, donde se genera una llamada al cliente y se programa la cita. Esta cita debe ser confirmada 48 horas antes del turno fijado por medio de un llamado que efectúa la recepcionista. Cuando la cita se confirma, el paso que sigue consiste en realizar un plan temporal de trabajo para que los jefes de taller y operarios de taller puedan organizarse de manera correcta para ofrecer los servicios en tiempo y forma. Los turnos son otorgados por los programadores de citas en base a la disponibilidad horaria que hay en los distintos días.

- *Etapa N° 2: Recepción de clientes*

El proceso de recepción de clientes es llevado a cabo por los asesores de servicio. Una vez que el cliente ingresa a la recepción de servicio, se dispone a esperar al lado del escritorio del asesor de servicio para que lo atienda. Al ser atendido, el asesor de servicio verifica la cita y toma contacto con el cliente con una pre-orden, en la cual constan datos acerca de los detalles del vehículo, requerimientos extras, elementos de valor que se encuentran en el mismo, entre otras cosas.

Los asesores de servicio reciben la planificación de las citas todos los días en una planilla.

- *Etapa N° 3 A: Asignación de orden de trabajo:*

Los jefes de taller a medida que van llegando las órdenes de trabajo, van planificando los trabajos y distribuyendo las órdenes. Estas órdenes son distribuidas en los tableros Hilux y Corolla y se les asigna un técnico para cada una.

- *Etapa N° 3 B: Mantenimiento*

En esta etapa el técnico busca la orden de trabajo en el tablero y luego se dirige a la CPU y da inicio al servicio. A medida que el vehículo cambia de un estado a otro, toda esta información queda plasmada en el sistema, ya que los técnicos no sólo se manejan con las órdenes de trabajo sino que también utilizan la CPU.

- *Etapa N° 4: Control inventario*

En esta etapa se realiza un control del inventario, repuesto y pre-pull. El pre-pull consiste en que a la hora de realizar los servicios, los técnicos cuenten con todos los materiales necesarios en el puesto de trabajo de modo que no se tenga que perder tiempo en la provisión de los mismos.

Dentro de esta fase es imprescindible que para poder ofrecer un servicio diferenciado por su calidad, se pueda contar con todos los insumos necesarios para realizar el servicio al vehículo.

- *Etapa N° 5: Lavado y secado.*

Se procede a realizar el lavado y secado del vehículo, una vez que se ha finalizado el servicio.

- *Etapa N° 6: Inspección final*

Cuando se ha logrado terminar con todo el servicio, el lavado y secado, se efectúa una inspección final donde el jefe del taller inspecciona para analizar la carga de trabajo y para darle las novedades del vehículo al asesor de servicio, que será el encargado de hacer la entrega del vehículo al cliente.

- *Etapa N° 7: Entrega y pago.*

Cuando la inspección final resulta satisfactoria, el vehículo es colocado en el estacionamiento para entregar a los clientes y se registra el estacionamiento en la orden para su mejor ubicación. Finalmente se coloca la orden en el tablero del asesor de servicio, se entrega la llave del auto que son colocadas en un tablero de acuerdo al número de cono que tiene el auto y en presencia del cliente se explica el trabajo realizado y los costos en la computadora. Luego el asesor de servicio emite la factura, en caja se realiza el pago y por último el asesor acompaña al cliente, retira el cono, fundas y despide al cliente.

4.5-LA INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL:

En líneas generales se podría decir que las relaciones interpersonales dentro del área de posventa se dan manera ordenada y no existen grandes conflictos entre el personal.

Dentro del área de posventa existe una fuerte cultura organizacional orientada al cliente. El cliente es lo primero para la empresa y esto es tenido en cuenta en cada aspecto del área y por cada uno de sus empleados. Hay un gran compromiso de los empleados con sus tareas y con el cliente.

Las relaciones interpersonales se dan sin grandes problemas, lo que permite obtener un ambiente de trabajo muy agradable. También existe un buen diálogo entre los miembros y hay mucho respeto y cuidado hacia el capital humano.

La comunicación se suele dar en ambos sentidos. Esto significa que cada miembro del área, desde el puesto que ocupa, tiene una comunicación fluida y un trato cordial tanto con sus pares como con sus superiores o subordinados.

Una de las deficiencias que se ha observado es que la comunicación entre las diversas áreas de la empresa es precaria. Existe muy poca comunicación entre el área de posventa y de ventas, lo cual puede llegar a perjudicar el propio funcionamiento de posventa, debido a que el área de ventas es la que está en constante interacción con los clientes y conoce bien sus inquietudes, por eso es fundamental mantener una comunicación y retroalimentación de información para poder conocer más al cliente y satisfacer sus necesidades.

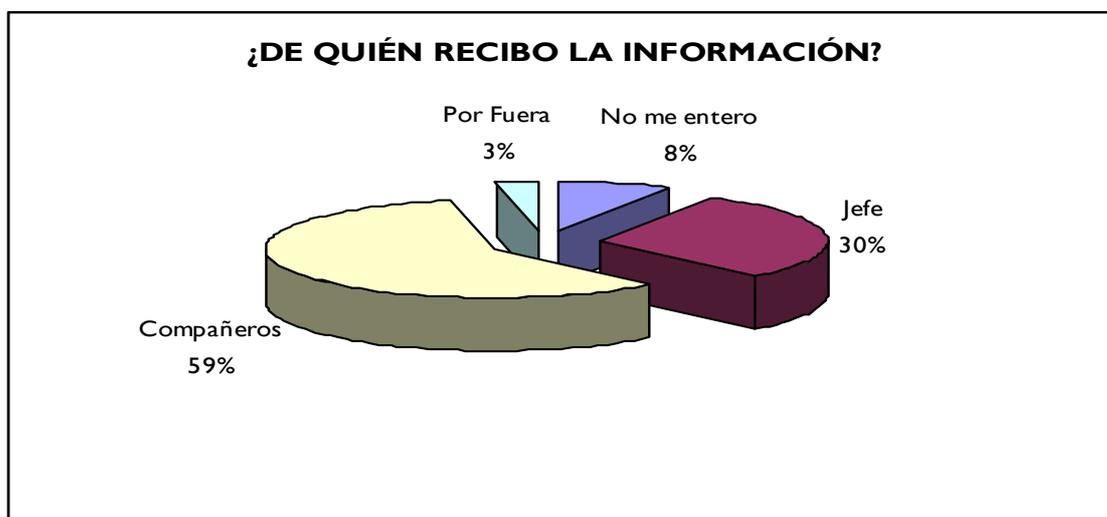
El trato entre el personal del área es de tipo informal y suelen utilizarse como medios de comunicación el teléfono y principalmente el contacto personal.

En lo que hace a los requerimientos de tareas específicas se utiliza material escrito y el e-mail.

Hay que tener en cuenta que a pesar de que el gerente del área es el encargado de dar los lineamientos principales a los diferentes empleados, se puede observar que entre los miembros del área hay una libertad de diálogo y opinión y se suelen escuchar las ideas y sugerencias de los mismos.

En relación con las fuentes de información dentro del área podemos notar que gran parte de la misma proviene de los compañeros del área, y entre los principales canales de información está la interacción cara a cara como la más utilizada, esto se da principalmente porque el número de empleados que trabajan en posventa es relativamente reducido. (39 empleados).

Figura 7:



El personal del área suele estar muy motivado y comprometido con los objetivos de la empresa y con el cliente. Esto se debe al apoyo y cuidado que les otorga la empresa, al considerar a su factor humano como uno de los recursos más valiosos con que cuenta.

4.6- LAS CONDICIONES DE TRABAJO:

Al analizar las condiciones laborales de los empleados que trabajan en el área de posventa, es necesario tener en cuenta cuáles son aquellas variables y factores importantes que inciden en el desempeño que estos mismos tienen y el tipo de vínculo que tienen con la organización.

-Salario: las remuneraciones de los empleados son mensuales y se efectúan dentro de los primeros diez días de cada mes. Las mismas están compuestas por un básico más premios por productividad y producción.

Las remuneraciones varían de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa cada empleado y a la cantidad de horas trabajadas.

-Clima laboral: en líneas generales el clima de trabajo que se vive dentro del área de posventa es propicio para el correcto desempeño de las funciones. Los empleados cuentan con todas las

comodidades y los recursos necesarios para poder desarrollar sus funciones de manera eficiente.

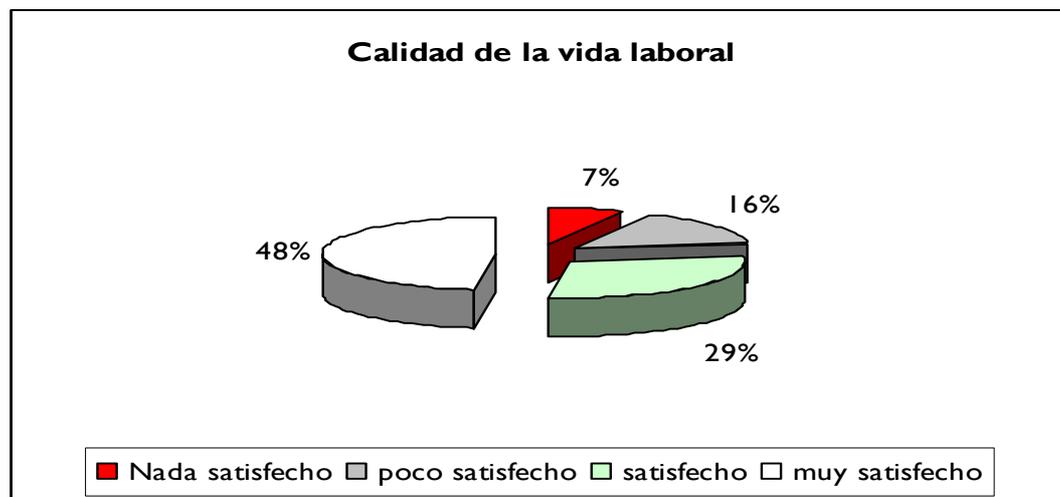
De acuerdo a las encuestas realizadas de clima laboral se analizaron variables como: mobiliario e instalaciones, condiciones físicas, equipamiento y tecnología, carga de trabajo y remuneraciones y beneficios.

Los resultados muestran que la gran mayoría de los empleados suele estar muy satisfecho con la tecnología y equipamientos. Luego con respecto al mobiliario e instalaciones y las condiciones físicas un gran número de empleados dicen estar satisfechos, al igual que con las carga de trabajo y por último un cierto número de empleados se encuentran poco satisfechos con las remuneraciones y premios.

Por otro lado se pudo constatar que en lo que hace al sentido de pertenencia de los trabajadores, existe un alto porcentaje de personas que se sienten a gusto con su lugar de trabajo, también muchas de estas personas consideran que su participación en los cambios es importante y se sienten parte importante de la empresa.

Un alto porcentaje del personal se muestra satisfecho con la calidad de la vida laboral.

Figura 8:



-Realización personal, capacitación y crecimiento profesional: En cuanto a la tarea y la posibilidad de realizarse y crecer profesionalmente dentro de la empresa, se puede decir que Centro Motor S.A. hace gran hincapié en este punto.

Para la empresa el factor humano es uno de los recursos más valiosos con los que cuenta. Contar con empleados altamente capacitado es la mejor forma que tiene la empresa de transmitir el valor de la marca a los clientes. Por esta razón es que la empresa continuamente capacita y entrena a su personal para satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer un servicio diferenciado.

La empresa da la posibilidad a sus empleados de crecer dentro de la empresa y de hacer carrera con el paso del tiempo. Todo esto depende del desempeño que éstos tienen y de sus capacidades.

Los empleados del área son capacitados constantemente. En el área de posventa la capacitación del personal es brindada por medio de los programas que ofrece Toyota Argentina, a través de personas que asisten a la empresa a brindar los cursos.

También la empresa por su parte, ha complementado en los últimos tiempos los cursos de capacitación que ofrece Toyota con otros programas de desarrollo Profesional con certificación universitaria. En estos programas participa personal de todas las áreas de la empresa.

-Oportunidades de participar: La participación de los empleados en diversas tareas y cuestiones relacionadas con su trabajo es algo que se da diariamente dentro del área. Existe una gran participación de los empleados en lo que hace a la toma de decisiones vinculadas al negocio y sus tareas, sin embargo estas personas tienen un poder de decisión que en cierta forma se ve limitado técnica y financieramente. Esto último no implica que a la hora de hacer sugerencias, proponer cambios, innovaciones u otro tipo de acción, sus ideas no sean tenidas en cuenta. Generalmente se suelen rever y analizar junto al superior a cargo y muchas veces se llevan a la práctica.

Con respecto al personal de primera línea, es decir los técnicos de taller, estos también participan en cierto modo a través del planteo de sugerencias e inquietudes.

Los círculos Kaizen* es uno de los métodos que permiten dar muestra de la importancia que tiene la participación de los empleados en la mejora de los procesos y de la calidad.

-Confort y Salubridad: La empresa ofrece a sus empleados un ambiente de trabajo muy confortable. Cada empleado desde el puesto que ocupa cuenta con todos los elementos y recursos necesarios para poder ejecutar su tarea de la mejor manera posible. Los empleados que trabajan en las oficinas poseen cada uno su propio escritorio, teléfono, computadora y demás herramientas necesarias.

* Los círculos Kaizen, son uno de los pilares de la filosofía de Toyota. Estos círculos intentan alcanzar la mejora continua en todos los niveles y para todos los empleados de la compañía. A través del trabajo en equipo, en diferentes áreas de la empresa, se busca una permanente generación de nuevas ideas que permitan lograr una mejora continua para solucionar todo tipo de errores o problemas que se presentan. El término Japonés Kaizen proviene de Kai- que significa "cambio" y -Zen: "bien, bueno." Los mismos pueden ser: formales (se deben ir presentando las avances que se realizan cada cierto tiempo a Toyota Argentina S.A.) ó informales, es decir que estos círculos no tienen como objetivo final llegar a concurso, por lo cual son utilizados exclusivamente como método de trabajo en equipo y mejora continua a nivel interno.

Las oficinas son sin divisiones, en el primer piso existen siete escritorios donde trabaja el personal. En planta baja está la oficina del gerente de posventa y 5 escritorios donde trabajan los asesores de servicio.

El taller cuenta con diez elevadores donde trabajan los operarios de taller. Estos cuentan con todo el herramental necesario para el diagnóstico de las unidades, maquinarias para el alineado óptico y balanceado electrónico, entre otras cosas.

Existe un área delimitada donde se encuentran los sanitarios y por otro lado los empleados cuentan con un comedor donde almuerzan diariamente.

En cuanto a la seguridad las oficinas y el taller cuentan con matafuegos y material de seguridad, ubicados en un lugar cercano al área de trabajo y en las zonas de mayor peligro, donde se utilizan productos inflamables.

La iluminación se da por luz artificial y luz natural. Las oficinas de posventa están ubicadas en un primer piso que está rodeado de ventanales que permiten contar con luz natural. En cuanto al taller la mayor parte de la iluminación es por medio de luz artificial.

La limpieza es terciarizada, es decir que se contrata a una empresa que manda a sus empleados para efectuar todo tipo de trabajo de limpieza dentro del área de atención al cliente. En el taller gran parte de esta tarea esta a cargo de los propios operarios de taller que cada vez que efectúan una tarea son responsables de hacer un orden y limpieza general respetando las normas de gestión ambiental en cuanto a la separación de los desechos y la política ambiental de la empresa.

4.7 EL SISTEMA POLÍTICO:

Teniendo en cuenta que el área de posventa cuenta con un número reducido de empleados, no existen grandes grupos de poder o sindicatos, que actúen en forma paralela al sistema de autoridad formal dentro de la organización.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO EXTERNO

5.1- EL CONTEXTO:

En este punto se da a conocer la situación económica y política y el impacto que tienen sobre el desempeño de la organización. Por otro lado se presenta un análisis más específico de la situación del sector donde se encuentra compitiendo Centro Motor S.A. por medio de la utilización del modelo de Michael Porter “Análisis de las cinco fuerzas “.

5.1.1- Dimensión económica:

La industria automotriz junto con las demás industrias manufactureras argentinas son sectores que aportan mucho valor al PBI (2.2% al PBI y 14% al PBI industrial en el año 2008).

Estos sectores industriales tienen gran importancia en la economía argentina debido a que son una de las principales fuentes de empleo (junto con el comercio y el sector público) superando el 12 %. Por esto actualmente se considera que la industria argentina es el principal generador de empleo directo del país.

La importancia de esta industria dentro de la economía radica en que la situación de la misma es un buen indicador del desarrollo industrial de un país y en consecuencia, de su situación económica. Generalmente las ventas de vehículos y demás equipos de transporte dan una señal de la vitalidad de la demanda doméstica. También están relacionados con el poder adquisitivo y la confianza de consumidores de clase media y alta, ya que estos consumidores que cuentan con un poder adquisitivo mejor suelen consumir este tipo de bienes durables favoreciendo a la industria local.

En relación con la venta externa de este tipo de bienes, la industria automotriz aporta un gran volumen de exportaciones lo que sirve como un buen indicador de la competitividad de la industria manufacturera y sus posibilidades.

Con la crisis económica del 2002 la industria automotriz fue la más afectada. La producción se contrajo a 160000 vehículos, un 33% menos que el año anterior y las ventas en el mercado local se redujeron un 55% situándose en las 80000 unidades.

La situación de revitalización competitiva que ha sufrido la industria argentina a partir del año 2002, impulsado principalmente por la política económica de dólar alto ha permitido aumentar las exportaciones dentro de este sector, mejorando la competitividad del sector. En nuestros días el 60 % de la producción automotriz argentina se exporta, principalmente a América Latina.

El gran crecimiento de este sector dentro de la economía se debe principalmente a que la fabricación de vehículos es una industria concentrada y moderna, en la que operan firmas transnacionales con vasta experiencia en el mercado mundial. Estas empresas cuentan con importantes planes de inversión que permiten revitalizar a la industria automotriz argentina y hacerla más competitiva.

Por otra parte, las terminales ubicadas en el país disponen de plantas con capacidad ociosa, debido a las importantes inversiones de los '90. A pesar de que la producción aumentó, la utilización de la capacidad instalada todavía no llega al 60 %.

Otro factor que juega a favor de las fábricas argentinas cuando las casas matrices deciden a qué país destinan la producción de determinados modelos, es la capacitación del personal.

Se podría decir que la industria automotriz ha sido uno de los grandes protagonistas del crecimiento económico de la Argentina en los últimos años, junto con el sector alimentario y de la construcción. Esta industria ha tenido una evolución muy notable y la misma ha dado origen a un movimiento multiplicador muy destacado, impulsando el desarrollo de una serie de actividades conexas, vinculadas a la industria automotriz.

De acuerdo a los informes y datos ofrecidos por la asociación de fábricas de automotores (ADEFA), las ventas de las empresas multinacionales instaladas en el país durante el año 2007, fueron de 564.926 unidades (entre fabricados en el país y aquellos importados). Con este número se logró alcanzar la cifra más alta de los últimos 48 años.

En cuanto a las exportaciones de vehículos, se podría decir que el 58,1% de la producción automotriz de 2007 fue exportada a un total de 86 países. Brasil fue uno de los principales mercados para estas exportaciones, con una cuota de mercado del 62.1%, luego está México, Venezuela y Chile, en los primeros puestos.

“La industria mantiene una tendencia sostenida en materia de producción, exportación y ventas, merced al desarrollo del sector sobre la base de las importantes inversiones formuladas a lo largo de los últimos años”¹

Otro de los avances significativos que se están dando hoy en día, en la industria automotriz argentina, tiene que ver con un acuerdo firmado entre Argentina y Brasil, que intenta establecer un régimen bilateral de comercio de automóviles. Este esquema de comercio bilateral regulado, permitirá flexibilizar las importaciones y exportaciones, tratando de que sean favorables para Argentina y tendrá vigencia hasta el año 2013.

“Este tipo de acuerdo nos posibilitará producir conjuntamente dentro de cinco años unos 6 millones de automóviles, como así también luego de ese lapso que no se cobren más tributos ni controles cuantitativos”²

¹ http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/9262/format/html/

² http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/9114/format/html/

*“También contribuirá al crecimiento de la producción, la inversión y el comercio bilateral en el sector para que a partir del 1 de julio del 2013 Argentina y Brasil se conviertan en la quinta mayor industria automotriz del mundo”*³

Otro hecho de gran trascendencia vinculado directamente al sector tiene que ver con un proyecto de ley que lanzó el poder ejecutivo. El mismo está destinado a consolidar el desarrollo del sector autopartista. La idea central de este proyecto de ley conocido como: “Ley de Crecimiento y Consolidación de la cadena de valor de la industria automotriz”, es incentivar a la industria autopartista.

*“El objetivo de este plan es lograr en cinco años el millón de unidades de producción anual, con la fabricación de 500 mil motores por año, y duplicar el empleo en el sector, que actualmente es de 100 mil personas, precisó el ministro de economía, Carlos Fernández”*⁴

Esta iniciativa del gobierno procura abordar rápidamente el fuerte desequilibrio que hay en el intercambio comercial de autopartes, ya que en los últimos tiempos las importaciones de autopartes fueron muy superiores a las exportaciones.

En relación con la crisis energética acontecida durante el 2007, la cual tuvo un fuerte impacto dentro del sector, ya que es uno de los principales demandantes de energía, muchas terminales están trabajando con programas de ahorro de energía y se está incentivando al mismo tiempo a los proveedores para que los mismos también lo hagan.

“Todas las terminales están trabajando con programas de ahorro y uso racional de la energía y utilizando fuentes alternativas”.⁵ En general se podría decir que las restricciones energéticas influyeron en la evolución de la producción generando alteraciones en el ritmo de estacionalidad normal.

Por otra parte, teniendo en cuenta el conflicto desatado a fines de marzo del 2008, entre el gobierno y el campo, como consecuencia de la aplicación de retenciones móviles a las exportaciones provenientes del campo, el mismo afectó a todos los sectores y dentro de ellos, al de la industria automotriz. Las ventas cayeron casi un 20%, hubo problemas por la falta de stock, y también se tuvo que suspender personal o adelantar sus vacaciones. Este problema impactó en el crecimiento del sector, especialmente en el mes de junio. Los constantes cortes de ruta como forma de protesta del sector rural ante el conflicto, afectaron durante el mes de junio a la industria automotriz, que venía teniendo un desempeño y crecimiento estupendo.

Sin embargo en el mes de julio la producción de vehículos 0 Km. registró un fuerte avance del 41.4 por ciento respecto igual mes del 2007. Esta fuerte mejora que también se dio a nivel de

³ http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/9114/format/html/

⁴ http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/8792/format/html/

⁵ <http://www.prensaeconomica.com.ar/index.php?seccion=nota.php&code=419>

exportaciones y ventas a las concesionarias revierte con creces los resultados registrados en junio durante el conflicto. En cuanto a las exportaciones del mes de julio de 2008, las mismas alcanzaron un volumen de 48.2 por ciento en comparación con igual periodo del año pasado

A pesar de todo y teniendo en cuenta los últimos acontecimientos económicos, se podría decir que por ahora el futuro de este sector es poco previsible como consecuencia de la crisis financiera mundial que afecta a los países desarrollados y a los subdesarrollados.

Luego de varios años de notable crecimiento, la industria automotriz junto a la construcción, motores de la expansión económica en la argentina, se han visto fuertemente golpeadas por la crisis global. Todo esto ha derivado en una serie de despidos, suspensiones o frenos en los niveles de actividad que se venían llevando a cabo.

El sector automotor lideró durante varios años el vigoroso crecimiento de la industria argentina, con un récord histórico de producción al ser fabricados 544.500 vehículos durante el año 2007, con una perspectiva de 600 mil para 2008. Sin embargo, en sintonía con la crisis que está sufriendo la industria automotriz a nivel mundial, la Argentina ha tenido fuertes caídas en los niveles de producción, ventas y exportaciones.

Las grandes automotrices mundiales anuncian diariamente reducciones de producción e inversiones. *En Japón, Toyota, el mayor fabricante de autos del mundo, recortaría sus inversiones del 2009 en hasta 40%, según la prensa nipona.*⁶

De acuerdo a los datos de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFSA), la producción de vehículos pasó de ser de 58.072 en el mes de octubre de 2008 a 42.752 vehículos durante noviembre del mismo año. Esta caída en el nivel de producción es aún más notable si se lo analiza en términos interanuales, ya que la producción de noviembre fue un 28% menor que la del mismo mes de 2007. Esta disminución productiva tuvo su impacto en las exportaciones. *Así, en noviembre de 2008 se exportaron 27.905 automóviles en contraposición con los más de 39.000 que se habían comercializado en octubre. Esto implicó una caída cercana al 29% mensual y al 25% interanual.*⁷

En cuanto a las ventas, las mismas han caído un 26% en las concesionarias en el mes de noviembre respecto del mes anterior y un 26% si se lo compara con el mismo mes de 2007.

En líneas generales se podría decir que la contracción que está sufriendo el sector automotriz se da como consecuencia de una caída en las ventas, generando un exceso de stock que lleva a las automotrices a reducir el personal y bajar los niveles de producción e inversiones.

⁶ <http://www.rafaela.com.ar/industria.php?selectnota=293>

⁷ <http://www.rafaela.com.ar/industria.php?selectnota=293>

Frente a esta situación es poco posible definir cuáles serán las proyecciones dentro del sector. Lo único que está claro es que esta industria, como parte fundamental del crecimiento económico en la Argentina, se ha visto fuertemente impactada por la crisis, contribuyendo a que el año 2008 cerrara con un crecimiento global de la industria argentina del 4.9%, el más bajo desde que comenzó la reactivación económica en 2003. El ciclo de crecimiento expansivo de la industria automotriz argentina culminó con unos 610.000 vehículos fabricados en 2008, un salto interanual del 12 %, pero sumido a una ola de despidos y con proyecciones negativas para el 2009. *Los cálculos más conservadores indican que el año próximo habrá una caída de entre 10 y 15 por ciento en la producción y venta de autos.*⁸

5.1.2- Dimensión socio-política:

La situación política actual, a comienzos del año 2009 da muestra de una serie de acontecimientos y hechos conflictivos que implicaron un fuerte desafío para la actual presidenta de la Nación, Cristina Fernández de Kirchner.

Durante los primeros meses de su gestión como presidenta de la Nación, Cristina Fernández se ha visto envuelta en un serio conflicto con el sector rural. Tema que ocupa gran parte de la agenda política del gobierno en los últimos tiempos. El mismo se desató el 11 de Marzo del 2008 cuando, el en aquel entonces Ministro de economía, Martín Lousteau, anunció una nueva suba en las retenciones móviles al 44%, teniendo en cuenta que las mismas ya habían sido aumentadas de un 27% a un 35% por el ex presidente Néstor Kirchner un mes antes de finalizar su mandato. Como consecuencia de este conflicto, los ruralistas, llevaron adelante diversas medidas de fuerza para dar cuenta del reclamo. El diálogo y soluciones concretas se convirtieron en los principales requerimientos del sector.

Pese a las protestas y reclamos del sector rural la medida no prosperó en el Parlamento y las retenciones se mantuvieron en el valor anterior. Pero teniendo en cuenta el actual contexto internacional, con fuertes caídas en los precios de las materias primas, los ruralistas reclaman mayores bajas en los gravámenes. Estos piden suprimir los derechos de exportación a los productos agropecuarios, teniendo en cuenta la gran crisis económica que está aconteciendo a nivel mundial.

Ante este reclamo la presidenta lanzó una serie de medidas para reducir las alícuotas de las retenciones a las exportaciones de maíz y trigo, no así a la soja (principal cultivo de exportación argentina).

El reclamo de los ruralistas al gobierno implica un cambio en aquellas medidas que tanto perjudican al sector, las cuales sumadas a la crisis económica internacional y la terrible sequía

⁸ <http://Ita.reuters.com/article/businessNews/idLTASIE4B50BL20081206>

que padece gran parte del país, conducen a una gran pérdida de rentabilidad en el sector y sus respectivas consecuencias.

Frente al problema de la fuerte sequía que sufren algunas zonas del país, la presidenta lanzó un decreto que declara la Emergencia Agropecuaria Nacional. La medida prevé entre otras cosas una prórroga de un año en el pago de impuestos y la eliminación de los aranceles de la Carta de Porte.

Otro hecho político relevante fue la creación de un nuevo ministerio, el Ministerio de la Producción.

La creación de este nuevo ministerio ha sido una de las medidas llevadas a cabo para fortalecer una política anticíclica en el contexto actual de desaceleración económica que ha generado la crisis financiera internacional. *El objetivo es mejorar la interlocución con los empresarios para diseñar políticas que permitan mantener los niveles de actividad y potenciar las exportaciones.*⁹

Teniendo en cuenta la crisis que atraviesa el mundo, es imprescindible que la Argentina siga manteniendo su superávit comercial, para lo cual es fundamental mantener buenas relaciones comerciales y promocionar los productos argentinos en el resto del mundo. Para todo lo cual este nuevo ministerio será de gran ayuda. Este último será un organismo que defenderá las exportaciones y las políticas sectoriales para garantizar el nivel de crecimiento de la economía argentina. *"El Ministerio de Producción tiene como objetivo dotar a la Argentina de una estructura que defienda las exportaciones, fortalezca las políticas industriales y agropecuarias, y articule los distintos sectores para profundizar el proceso de transformación de la Argentina y garantizar tasas de crecimiento y nivel de empleo y actividad económica", dijo Massa en la rueda de prensa.*¹⁰

En el mismo contexto se producen reclamos de los sindicales por una recomposición de los sueldos. Ante esta situación el empresariado se niega a aumentar los salarios argumentando que no es el momento más indicado para hacerlo ya que la prioridad es preservar el empleo.

Frente a la crisis que afecta a la industria argentina, otra de las políticas lanzadas por la presidenta en los últimos tiempos tiene que ver con un plan para incentivar a la industria automotriz. Este plan consiste en créditos a 5 años a tasa cero para uno o dos modelos por Terminal, los cuales se ofrecen al público con descuentos de hasta un 25 %. El precio de los modelos será acordado con el gobierno.

Resumiendo se podría decir que los conflictos del gobierno con el campo, el plan de créditos para OKms. Y la creación de un nuevo Ministerio de la Producción, han sido los hechos políticos y sociales más trascendentes de los últimos tiempos, y los que mayor impacto tienen y tendrán sobre el desempeño de la industria automotriz argentina.

⁹ <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/subnotas/1-36834-2008-11-26.html>

¹⁰ <http://www.pagina12.com.ar/diario/ultimas/20-115659-2008-11-26.html>

El conflicto del campo y los constantes reclamos del sector han provocado numerosos cortes de rutas, perjudicando el aprovisionamiento de productos incluidos los vehículos y demás insumos que eran distribuidos desde las terminales hacia las diversas concesionarias del país. A esto se le suma el hecho de que para Centro Motor S.A., así como para muchas otras concesionarias, el sector rural y las empresas agropecuarias y agroganaderas han sido por años unos de los principales clientes, especialmente de pick-ups y otro tipo de vehículo.

La situación que vive el campo hace meses (retenciones a las exportaciones, sequía, crisis mundial, baja de los precios internacionales, aumento de los costos, etc.) han hecho que la rentabilidad de este sector se vea deteriorada, lo que a su vez repercute en lo que es la demanda de vehículos hacia las concesionarias.

Por otro lado, frente a la crisis económica que está atravesando el país, producto de la crisis financiera mundial, la industria automotriz se ha visto fuertemente impactada.

En los últimos meses los niveles de producción han ido disminuyendo y se han generado una serie de suspensiones y despidos en numerosas automotrices, a lo que se le suma una notable caída en las exportaciones de automóviles hacia otros países. Esto se debe principalmente a que gran parte de las automotrices son empresas transnacionales que se han visto muy perjudicadas por la crisis global.

Actualmente la demanda de vehículos ha venido disminuyendo, provocando una disminución en las ventas. Ante esta situación, la medida llevada a cabo por la actual presidenta de la Nación (creación del Ministerio de la Producción), pretende reactivar al sector industrial y empresarial del país y a su vez mejorar las relaciones comerciales con los diversos países a los que se exporta. Con este nuevo ministerio se podrán diseñar políticas que permitan mantener el nivel de actividad de la industria e impedir los despidos.

Podría decirse que esta medida es un aspecto positivo que beneficia notablemente al sector de la industria automotriz, ya que fomenta la producción y comercialización, tratando de impedir que la demanda y el nivel de actividad económica se vean perjudicados.

Por último, el plan de créditos para cero kilómetros tiene un fuerte impacto en lo que es la industria automotriz, ya que incentiva a la producción y venta de vehículos. Sin embargo, para Toyota y especialmente para la concesionaria Centro Motor S.A. esta medida significa en cierto modo una desventaja al no estar incluida dentro del plan, ya que de este modo las automotrices que forman parte del plan cuentan con una estrategia que les permite mantener

las ventas y el nivel de actividad, generando una fuerte competencia con aquellas terminales que no están en el plan.

5.1.3- Dimensión Tecnológicas:

En la industria automotriz el vertiginoso desarrollo de tecnologías aplicadas en los vehículos exige el permanente replanteo de los métodos de producción. La aparición de estas nuevas tecnologías aplicadas a los productos que fabrica la industria automotriz implica en cierto modo una redefinición de los mercados por parte de las grandes empresas automotrices.

Uno de las grandes innovaciones que se están llevando a cabo tiene que ver con la adopción de los motores híbridos por parte de los fabricantes de autos. También se fabrican autos ecológicos, utilizando tecnologías que no dañan el medio ambiente, diseños modernos que incorporan continuamente nuevas aplicaciones tecnológicas para ofrecer productos de mayor confort, seguridad y calidad, entre otras cosas.

Por otro lado, en cuanto a los métodos de producción, ha habido un cambio muy notable a partir de la incorporación de estas tecnologías dentro de la industria, ya que cada vez se necesitan menos personas en fabrica, debido a que gran parte del proceso de fabricación y ensamblado se lleva a cabo por maquinas de ultima generación que cuentan con una gran precisión y permiten producir un producto de alta calidad de manera eficiente.

5.2- ANÁLISIS DEL SECTOR: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

5.2.1- Rivalidad entre competidores existentes:

- *Número de competidores:*

En el caso del servicio de posventa el número de competidores existentes en el mercado es relativamente alto, ya que tomamos en cuenta no sólo a las concesionarias oficiales de diferentes marcas que se dedican a la venta y posventa, sino que también consideramos a los talleres no oficiales que compiten al satisfacer la misma necesidad. Entre los principales competidores existentes en el mercado en lo que hace a concesionarias con servicios de posventa están: Avant. (Concesionario Peugeot), Tagle (Renault y Nissan), Antun (concesionario oficial Peugeot), Fiat Motcor, Alfa centro (alfa romeo). TURIN (Fiat), Hiperauto, Montironi (Ford y VW), Chexa (Chevrolet. Suzuki), Class motor, Aupesa (Peugeot), Parra automotores (Citroen) y por otro lado tenemos a los numerosos talleres mecánicos ubicados en diferentes barrios de la ciudad de Córdoba capital.

- *Crecimiento del mercado:*

La rivalidad dentro del sector también se ve afectada por las tasas de crecimiento del mercado y la etapa en el ciclo de vida dentro de la cual se encuentra el negocio. Con respecto al servicio de posventa objeto de análisis de este trabajo, podemos decir que el mismo se encuentra en un crecimiento fuerte, lo que permite que el negocio pueda crecer gracias al crecimiento que se está dando en todo el mercado. En los últimos años las ventas de vehículos han ido aumentando progresivamente y teniendo en cuenta que el servicio posventa viene acompañado de las ventas mismas que realiza la empresa, es posible visualizar un crecimiento simultáneo del sector de posventa. En relación con las ventas en el periodo enero-agosto 2007 el mercado creció más de un 20%. El servicio posventa en 2008 tiene proyectado pasar de una facturación de 11.5 millones de pesos a 12,5 millones de pesos aproximadamente.

- *Rentabilidad media del sector:*

En el sector de Servicios de Posventa, la rentabilidad promedio del negocio oscila entre el 2% y 3%. Esto genera presión por tratar de lograr la mayor ventaja posible del mercado por parte de cada uno de los competidores. En Centro Motor la rentabilidad bruta respecto de la facturación propia del sector de posventa es de un 42%.

- *Diferenciación del producto:*

Centro Motor ofrece un servicio de posventa diferenciado. Esta diferenciación se basa en: productos y servicios únicos o superiores, variedad de oferta de servicios, alternativas de financiación, calidad de atención en la recepción y entrega del vehículo, disponibilidad de repuestos y accesorios originales, calidad del servicio, personalización del servicio, posicionamiento de marca (como Centro Motor y Toyota), imagen del concesionario, instalaciones, capacitación de los técnicos, etc.

- *Barreras de salida:*

En el caso del servicio de posventa las principales barreras de salida que existen están dadas por los contratos de concesión, que establecen la duración que va a tener el contrato junto a numerosas cláusulas, lo que significa que si el concesionario abandona el negocio antes del tiempo estipulado, debe enfrentar una serie de costos por no cumplir con el mismo. Por otro lado todos los activos fijos forman otra barrera de salida (herramientas, equipos, tecnología, etc.) sin embargo esta última barrera no es imposible de superar, ya que no todos los activos fijos son intransferibles.

- *Costos:*

En el sector que está siendo analizado existe una gran diferencia en cuanto a costos entre los talleres no oficiales y las concesionarias oficiales que ofrecen el servicio de posventa entre las cuales esta Centro Motor S.A.

La mayoría de los talleres no oficiales presentan precios más competitivos debido a que presentan una baja estructura de costos fijos, menos herramientas, tecnología e instalaciones de menores dimensiones y también una menor inversión en imagen, capacitación, etc. En Centro Motor S.A. la estructura de costos es más elevada debido a que el servicio ofrecido es de alta calidad, cuentan con una gran infraestructura, inversiones en tecnología, herramientas, capacitación, remuneraciones más altas, plantilla de personal más grande, etc. Todo esto repercute en los precios que tiene el servicio que son más elevados que los de la competencia. Es necesario tener en cuenta que los talleres no oficiales, a diferencia de las distintas concesionarias, no deben respetar ningún tipo de contrato con sus proveedores ni cumplir procedimientos específicos en cuanto a la prestación del servicio de posventa, motivo por cual también su estructura de costos es inferior.

- *Equilibrio entre competidores:*

Tomando el caso del servicio de posventa existe un cierto equilibrio entre los principales competidores si tomamos en cuenta a las concesionarias oficiales de diferentes marcas que ofrecen el servicio de posventa, ya que no hay una marcada presión de alguno por dominar al otro. Sin embargo si consideramos a los talleres no oficiales, notamos un desequilibrio respecto a ellos, ya que los mismos son más pequeños, ofrecen algunos servicios anexos, tienen menor infraestructura, etc.

Lo que ocurre con el servicio de posventa de Centro Motor, es que la empresa cuenta con una red secundaria y talleres asociados en diferentes ciudades de la provincia de Córdoba, donde debido al tamaño del mercado no se justifica la instalación de una nueva sucursal de la concesionaria. En aquellos lugares Centro Motor se encuentra asociado con talleres que permiten brindar el servicio de posventa a clientes de la empresa, sin que esto implique que se tengan que trasladar hacia la concesionaria ubicada en Córdoba capital.

En general se podría decir que esta fuerza es moderada en el mercado, ya que existe cierto grado de rivalidad entre los competidores existentes en el mercado, pero al mismo tiempo se observa que las ofertas de servicio de posventa que existen en el mercado son muy diferenciadas y apuntan a clientes diferentes lo que hace que esta rivalidad no sea tan intensa.

5.2.2- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

- *Economías de escala:*

En el sector de los servicios de posventa no existen economías de escala, lo que facilita el ingreso de nuevos competidores al mercado.

- *Las necesidades de capital:*

Para el caso del servicio posventa de las grandes concesionarias que se encuentran en el sector, podemos decir que es necesario efectuar grandes inversiones en instalaciones, maquinaria, capacitación y herramientas entre otras cosas, lo cual puede significar en cierta forma una barrera de entrada al sector para los nuevos competidores, pero la misma no es muy alta ni imposible de superar. También depende mucho de los requisitos del contrato de concesión.

- *Existencia de efectos en la curva de aprendizaje y experiencia:*

Centro Motor S.A., concesionario Toyota, cuenta con un amplio conocimiento y experiencia en los servicios de posventa que ofrece. El personal que trabaja dentro de la empresa está siendo continuamente capacitado para mejorar el servicio y la atención al público. Su permanencia en el mercado por más de 10 años hace que la empresa tenga un vasto conocimiento del negocio y la coloca en una posición de ventaja con respecto a los potenciales competidores. También cuenta con una base de clientes con varios años de antigüedad que suelen tener un alto grado de lealtad hacia la marca. El cliente Toyota suele tener un alto nivel de fidelidad a la marca, ya que no sólo utiliza el servicio de posventa ofrecido por la concesionaria sino, reiteradas veces elige la marca con preferencia a la hora de tomar una decisión de compra, en relación con las marcas competidoras.

- *Preferencias de la marca y lealtad de los clientes:*

En la empresa Centro Motor existe un alto porcentaje (aproximadamente un 53%) de la clientela que es leal a la marca, en especial clientes que compran sus vehículos en la concesionaria y hacen uso del servicio de posventa que la empresa ofrece.

Además de esto la empresa utiliza el servicio de posventa como estrategia de fidelización del cliente a través de los variados servicios que ofrece y del taller móvil (encargado de mantenimientos y reparaciones) que asiste a clientes de diferentes ciudades del interior de Córdoba donde el servicio es solicitado, ofreciendo una atención personalizada. Una característica particular del cliente Toyota, es que una vez que compró un vehículo de la marca, lo vuelve a hacer reiteradas veces y a su vez hace uso del servicio de posventa.

- *Requerimientos de recursos:*

En el servicio de posventa los requerimientos principales de capital están relacionados con las instalaciones, equipamiento del taller, tecnología, inventarios, publicidad, mano de obra, capacitación, etc.

Como conclusión podría decirse que el peso de esta fuerza es moderado. Esto significa que no es un hecho imposible el que ingresen nuevos competidores al mercado. Sin embargo existen ciertos factores que podrían colocar a las empresas ya existentes en una situación de ventaja con respecto a los nuevos entrantes como lo son: la experiencia en el sector, la lealtad a la marca y el requerimiento de algún tipo de recurso que resulte fundamental y a su vez sea muy costoso.

5.2.3- Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Si tomamos en cuenta al servicio de posventa completo (mantenimiento, reparaciones, lavadero, venta de accesorios y repuestos) podríamos decir que no existe un sustituto de servicio por servicio dentro del mercado. Sin embargo existen talleres no oficiales que ofrecen servicios de reparación, lo cual podría ser tomado como un sustituto de necesidades, y por otro lado encontramos a los diferentes negocios que comercializan accesorios y repuestos originales y no originales.

Resumiendo se puede decir que no existe en el mercado un sustituto perfecto del servicio de posventa que ofrece Centro Motor a un precio atractivo, con una calidad igual o superior y a un bajo costo de cambio por el usuario. Todo esto hace que esta fuerza no sea tan poderosa a la hora de analizar el atractivo del sector.

5.2.4- Poder de negociación de los proveedores:

En el caso de Centro Motor al ser una concesión el poder de negociación ,que tiene el proveedor que es Toyota Argentina, es muy fuerte, hasta el punto de que si no son cumplidas determinadas normas y requisitos, Toyota puede quitarles la concesión. Todos los requisitos del funcionamiento del negocio deben quedar especificados en el contrato de concesión.

El poder de negociación de los proveedores también depende de los costes de cambio de un proveedor a otro. Cuando estos costos son altos, como es el caso de Centro Motor, el poder ejercido por los mismos aumenta.

Esto se debe a que la empresa no puede realizar sus compras a otro proveedor que no sea Toyota en lo que hace a repuestos y accesorios. Si lo hiciera estaría cambiando el concepto del negocio. Además la marca del proveedor es muy poderosa y generalmente aquellos clientes leales a la marca van a preferir comprar repuestos y accesorios originales suministrados por Toyota.

Además de T.A.S.A (Toyota Argentina Sociedad Anónima) como proveedor principal, la empresa utiliza otros proveedores de herramientas (Vepromet), software, autoelevadores (Rotary), proveedores del servicio de limpieza y seguridad con los cuales el poder de negociación que tienen estas empresas para con Centro Motor es relativamente débil, ya que existen varias ofertas en el mercado, no existe una fuerte lealtad a la marca y el costo de cambiar de marca es bajo.

5.2.5- Poder de negociación de los compradores:

- *El costo de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos, sean relativamente bajos:* en el sector existen competidores que ofrecen el servicio de taller para mantenimiento y reparaciones de los vehículos, así como venta de repuestos y accesorios, pero Centro Motor es el único concesionario oficial Toyota en Córdoba, lo que hace que los clientes de la empresa sean leales a la marca y que el costo de cambiar de marca sea alto, ofreciendo no sólo la venta del vehículo Toyota, sino también el servicio de posventa con respaldo oficial.
- *Si el número de compradores es reducido:* se podría decir que en el mercado el número de compradores es relativamente alto, lo que hace que el poder de negociación de los mismos sea reducido.
- *Si los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor:* En relación a este aspecto, existen en el mercado muy pocos clientes que tengan un amplio conocimiento acerca del servicio, accesorios, repuestos, precios y costos, situación que coloca a la mayoría de la clientela en una posición de inferioridad a la hora de negociar.
- *Exista una concentración de compradores, al ser el volumen de compra elevado:* En la concesionaria existen dos tipos de clientes, los particulares y las flotas para entidades públicas y demás empresas. En cuanto a los particulares se podría decir que el poder de negociación de los mismos es muy débil. En relación con las empresas y entidades públicas (ej. Policía) al realizar compras de flotas, es decir grandes cantidades de unidades, y al utilizar todas ellas el servicio posventa, lo que la empresa suele ofrecer son precios diferenciales, ya que se incluye dentro del precio de venta el servicio de mantenimiento. En general el poder de negociación de estos compradores es medio, ya que obtienen ciertos beneficios, pero no logran grandes reducciones de precio a la hora de negociar. Son más que nada beneficios que la empresa ofrece: asistencia con taller móvil, programas de mantenimiento, etc.
- *Cuando existan pocos proveedores en la industria:* con respecto a este factor podemos decir que los compradores tienen poca influencia cuando negocian con los prestadores

del servicio posventa, debido a que, como mencionamos anteriormente, Centro Motor S.A. es la única concesionaria oficial de Toyota en Córdoba, es decir que para aquellos clientes de la empresa leales a la marca, el único proveedor de la zona con el que cuentan es Centro Motor S.A.

En conclusión el poder de negociación de los compradores es relativamente bajo, ya que la empresa Centro Motor es exclusiva en la zona en lo que hace al servicio posventa de la marca Toyota.

Como cierre a este análisis acerca de la estructura general de la competencia en el sector de Servicios de Posventa, se podría decir que en su conjunto el impacto de todas estas fuerzas es moderado, lo que permite y convierte a esta industria en un sector atractivo. Esto significa que las empresas que compiten dentro del sector, puedan obtener buenos rendimientos convirtiendo a este negocio en un negocio rentable.

La empresa Centro Motor S.A. encuentra un atractivo en el sector, ya que la mayoría de las fuerzas presentes son de una intensidad moderada. Sin embargo, frente al poder de negociación de los proveedores y el ingreso potencial de nuevos competidores, unas de las fuerzas más poderosas, es muy importante que la empresa cuente con una buena estrategia que le permita defenderse ante las mismas para de éste modo poder obtener buenas utilidades y hacer que el negocio resulte rentable.

Su estrategia de diferenciación en la calidad del servicio, el posicionamiento de marca que posee Centro Motor S.A. en el mercado y su prestigio actúan como defensa ante estas fuerzas. Además la exclusividad en la zona y el hecho de ser concesionario oficial de Toyota y trabajar en conjunto con T.A.S.A en muchos aspectos del negocio, otorgan una ventaja a la empresa frente a sus competidores.

Lo más importante es que la empresa trate de dirigir su estrategia de diferenciación en la calidad del servicio, haciendo frente a las fuerzas más poderosas del sector y que coloque a la empresa en una buena posición frente a los rivales.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS F.O.D.A

6.1-ANÁLISIS F.O.D.A:

Por medio de este análisis es posible obtener una idea acerca del actual desempeño del área de posventa en el orden interno, detectando cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la empresa determinando su posición actual y al mismo tiempo permite visualizar cuales son los factores externos que pueden tener cierta repercusión en su accionar, por medio de un análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el mismo.

Luego de haber efectuado un diagnóstico interno y externo de la empresa se han podido detectar las siguientes oportunidades, amenazas (en el orden externo) y debilidades y fortalezas (en el orden interno).

6.1.1-Amenazas:

- Contracción de la industria automotriz como consecuencia de la crisis financiera Mundial.
- Caídas en las ventas de vehículos y en las prestaciones de servicios posventa.
- Caídas en las inversiones.
- Aparición de nuevos competidores.
- No contar con la dotación de personal necesario y capacitado (baja del rendimiento por sobrecarga).
- Emigración del personal capacitado de la empresa.
- Pérdida de clientes por insatisfacción con el servicio u atención.
- Aparición de nuevas tecnologías en el mercado que resulten inaccesibles económicamente.
- Cambios desfavorables en la situación económica del país y en la industria automotriz.

6.1.2-Oportunidades:

- Políticas económicas de reactivación del sector industrial y específicamente de la industria automotriz.
- Políticas crediticias para incentivar el consumo.
- Ofrecer servicios adicionales como chapa y pintura.
- Crecimiento del mercado, captando nuevos clientes.
- Publicidad de boca en boca.
- Mejoramiento de la situación económica del país.

6.1.3-Fortalezas:

- Reconocimiento de marca.
- Trayectoria de más de 10 años en el negocio.
- Único concesionario oficial en la zona.
- Servicio de posventa de alta calidad respaldado por los más altos estándares exigidos por Toyota.
- Personal capacitado y motivado.
- Clientela establecida.
- Alineación con la política de la Terminal (TOYOTA ARG. S.A.).
- Instalaciones amplias, vistosas y confortables.
- Procesos de mejora continua y capacitación permanente de los empleados.
- Experiencia en el rubro de venta y servicio de posventa (Khow How).
- Buena relación con el concedente.
- Clima laboral satisfactorio y buena comunicación dentro del área.
- Autonomía financiera de la unidad de negocios.
- Importancia de la unidad de negocios de posventa en los resultados de la empresa.
- Estructura organizacional enfocada al cliente.

6.1.4-Debilidades:

- Cuenta con una única sede central en la ciudad de Córdoba capital.
- Comunicación deficiente entre los diferentes sectores de la empresa.
- No existen mecanismos de control y retroalimentación de información acerca del cumplimiento de la estrategia.
- No se promocionan los servicios adicionales que ofrece posventa a través de sus divisiones complementarias (Ej. taller móvil).
- No hay una correcta gestión del stock lo que genera demandas perdidas (problemas de pre-pull y sobrestock).
- Gestión de turnos y entregas con algunas deficiencias.
- No hay un correcto seguimiento de las acciones planificadas que se llevan a cabo dentro del área.
- Muchos clientes asisten sin turno o solicitan turnos y luego no asisten (No Show).

CAPÍTULO VII

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

7.1- PERSPECTIVA FINANCIERA

Comenzando con la perspectiva financiera, se puede decir que el objetivo final del cuadro de mando para el área de servicio consiste en “Mejorar la rentabilidad”. Es decir que se pretende lograr un buen desempeño financiero en el área, de modo tal que esto permita contribuir al cumplimiento de objetivos de mayor alcance que involucran a la empresa como un todo. Cuando hablamos de objetivos de mayor alcance nos estamos refiriendo específicamente a un objetivo planteado por la alta dirección de la empresa, que al momento de establecerlo consideró que en el área de posventa existía una gran oportunidad para enfatizar su performance de modo tal que la rentabilidad de este sector permita hacer frente a los costos fijos de toda la empresa. Este objetivo medido a través de un indicador conocido como “Absorción de posventa”¹, pretende cumplirse a través de la optimización de la rentabilidad del área de servicios. La meta establecida en el plan de negocios para este último índice es de un 95%.

De este modo, queda establecido como objetivo final y global dentro de la perspectiva financiera el de “mejorar la rentabilidad de posventa”, ya que de esta forma no sólo estaríamos creando valor duradero para los accionistas a través de un buen desempeño financiero, sino que también se estaría colaborando para que el índice de Absorción de posventa alcance la meta fijada en el plan de negocios.

Para asegurar un correcto cumplimiento de la estrategia del área de posventa se han establecido los siguientes objetivos financieros generales:

- Aumentar la rentabilidad del área de posventa en un 5% durante el año 2009.

INDICADOR	FÓRMULA	META
Tasa de crecimiento de rentabilidad bruta.	$(R.Bruta^* \text{ Año } n / R.Bruta \text{ Año } n-1) \times 100\%$ *R.bruta= Utilidad Bruta- Gastos directos	5%

- Aumentar los ingresos de posventa en un 6% con respecto al año 2008.

INDICADOR	FÓRMULA	META
Tasa de crecimiento de ingresos	$(Facturación \text{ Año } n / Facturación \text{ Año } n-1) \times 100\%$	6%

Aclaración: el desempeño actual de estos indicadores es privacdad de la empresa.

Para poder alcanzar los objetivos financieros globales presentados anteriormente, es necesario que se cumplan una serie de objetivos vinculados tanto con la estrategia de crecimiento de los ingresos como con la mejora de la productividad.

¹ El indicador de Absorción Posventa se calcula dividiendo la rentabilidad bruta de posventa sobre los gastos fijos. $A.P = R.Bruta / CF$

A - Objetivos de Crecimiento:

Objetivo N°1:

- Ampliar las oportunidades de ingresos aumentando las unidades de servicio a través de la operación del Taller Móvil.

Con este objetivo lo que se pretende es aumentar los ingresos provenientes de los servicios prestados por el taller móvil.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
(%) CPUS Taller Móvil	CPUS Taller Móvil/ CPUS Total	3,8%	5%
(%) Ingresos del taller Móvil	Importe Taller Móvil/ Importe total	2,6%	4,0%

En la formulación de estos indicadores y para conocer el desempeño actual, se ha realizado una búsqueda y análisis de la información donde se han tenido en cuenta las distintas divisiones que ofrecen servicios dentro del área de posventa (Taller móvil, casa central, taller de cajas y equipos industriales). Para cada una de estas divisiones se ha analizado la cantidad de órdenes de reparación con importe de clientes, es decir que son pagas por el cliente (las órdenes de reparación pueden abrirse a cargo de clientes, cargo interno o en garantía, cuando hablamos de órdenes de reparación con cargo cliente nos referimos a las CPUS), y el importe en pesos de las mismas. A partir de esta información se pudo observar que enfocándose en el taller móvil y haciendo una comparación con el total de las órdenes de reparación, las primeras representan un 3.8 % aproximadamente de lo que es la cantidad de órdenes de reparación total. En cuanto al importe en pesos el taller móvil tiene una facturación por esas órdenes de reparación que representa un 2.6 % de lo que es la facturación total de todas las divisiones. Vale aclarar que estos datos han sido obtenidos a partir de un análisis de las cantidades de órdenes de reparación e importes acumulados de los últimos meses.

Tabla 1: Importe por división del área posventa

Cant. Acumuladas	Taller Móvil	Casa Central	Equipos Ind.	Taller de Cajas	TOTAL
Cant.O.R	148	3609	202	13	3972
Importe (\$)	\$ 85.427	\$ 3.029.787	\$ 155.329	\$ 37.933	\$ 3.308.476

Ej: (%) CPUS Taller móvil/ CPUS total = $(148/3972) \times 100 = 3.72 \%$

(%) Importe Taller móvil/ Importe total = $(\$85.427/ \$3.308.476) \times 100 = 2.6 \%$

Objetivo N° 2:

- Incrementar las ventas provenientes de los principales clientes.

Para este objetivo los indicadores seleccionados son:

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Ingreso Promedio por CPUS	Importe De CPUS Acumuladas /Cant. CPUS Acum.	\$ 700	>=\$700
(%) Servicios de Mantenimiento	Cant. Serv.mantenimiento/CPUS Total	63,0%	70,0%

Ej. Cálculos:

1) Cantidad de CPUS Acumuladas hasta Octubre 2008 = 9673

Importe en pesos = \$6.735.000

Ingreso promedio por CPUS= $\$6.735.000/9673 = \$ 696.3$

2) Cant. Servicios de mantenimiento acumulada = 2267

CPUS Total = 3578

(%) Servicios de mantenimiento= $(2267/3578) \times 100\% = 63.3\%$

Los principales clientes son aquellos que dejan a la empresa mayores ingresos. Teniendo en cuenta que los servicios de mantenimiento son los más rentables ya que dejan más ingresos a la empresa y además son los más solicitados, el objetivo es fomentar la prestación de los mismos considerando a los clientes que adquieren este tipo de servicio como los “principales clientes”.

En lo que se refiere a este objetivo estratégico, se ha llevado adelante un trabajo de análisis de datos en el que se ha podido observar que dentro de los CPUS² (unidades de servicio pagas por el cliente), que a su vez se dividen en Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Generales (otras reparaciones, colocación de accesorios y otros), la categoría “Servicios de Mantenimiento” es la que mayores ingresos deja a la empresa y la que más cantidad de órdenes de reparación tiene, alcanzando una facturación que representa entre un 55% y 60 %. Luego le siguen en cantidad e importe dentro de las Reparaciones Generales las “Otras Reparaciones” con un porcentaje cercano al 30% y por último la “Colocación de Accesorios”. (Ver Tabla 2)

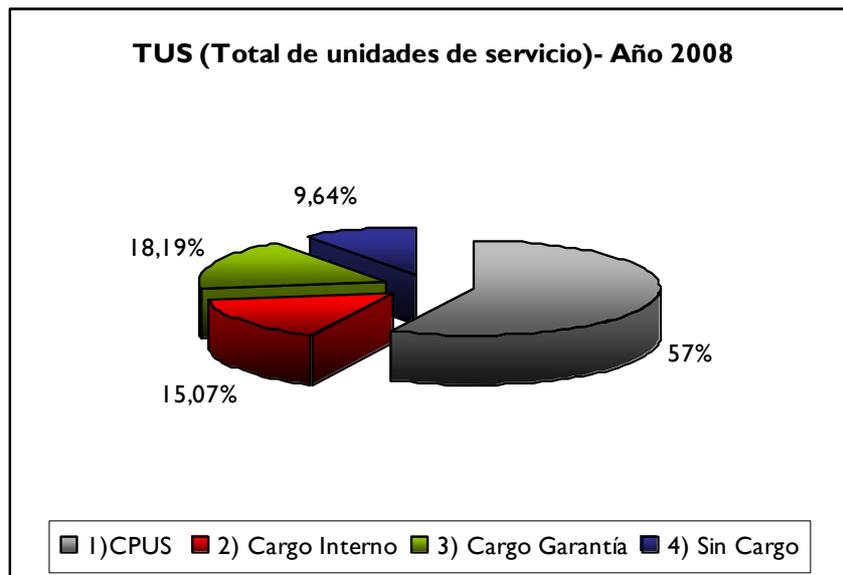
² Unidades de servicio pagas por el cliente. Estas se dividen en servicios de mantenimiento y Reparaciones generales.

Tabla 2: Desempeño de posventa- CPUS Y R.G

		Enero	%	Febrero	%	Marzo	%	Acumulado	%
Servicios de Mantenimiento	O.R	835		786		646		2267	
	Unidades	833		784		642		2259	
	Importe (\$)	574197,08	59,4	524729,72	53,3	442522,91	50,3	1541562,48	54,47
Reparac. grales.									
<i>Otras reparaciones</i>	O.R	268		292		291		851	
	Unidades	259		272		272		803	
	Importe (\$)	225239,22	23,3	287803,35	29,2	269349,41	30,6	782444,544	27,65
<i>Colocación de accesorios</i>	O.R	109		82		82		273	
	Unidades	105		76		76		257	
	Importe (\$)	166505,23	17,2	167377	17	167377	19	501293,476	17,71
<i>Otros</i>	O.R	1		3		3		7	
	Unidades	1		3		3		7	
	Importe (\$)	37,02	0	678,04	0,1	678,04	0,1	1393,17274	0,05
	Total O.R	1213		1182		1022			
	Total Unidades	1136		1085		954			
	Importe total (\$)	965978,55	100%	984041,47	100%	879927,36	100%	2829947,38	

A continuación es posible visualizar en forma gráfica la relación que existe dentro de las CPUS entre las cantidades de servicios de mantenimiento y de reparaciones generales. Vale aclarar que del total de unidades de servicio (TUS³), las CPUS (servicios con cargo a cliente) son las que mayor porcentaje representan, y dentro de estas mismas, los servicios de mantenimiento son los más solicitados.

Figura 9:



³ Las TUS son el total de unidades de servicio y están conformadas por los CPUS (servicios con cargo a cliente), los servicios de cargo interno y cargo de garantía.

Figura 10:

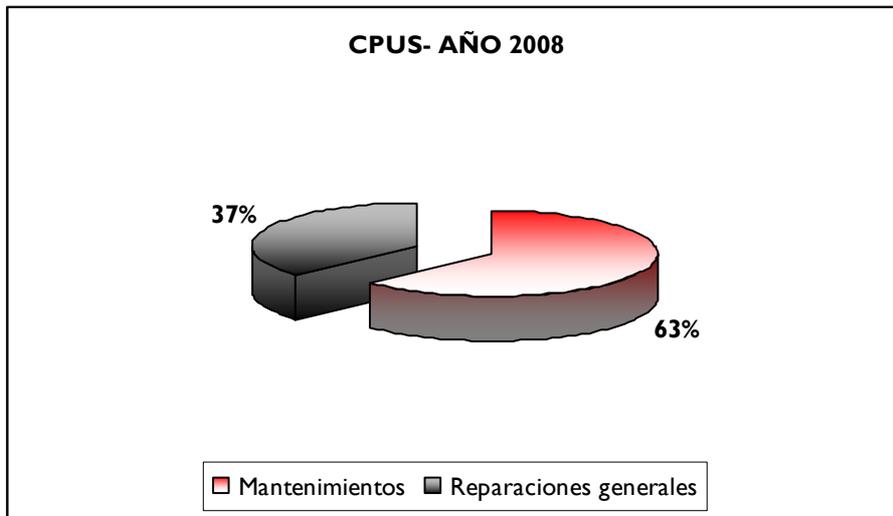
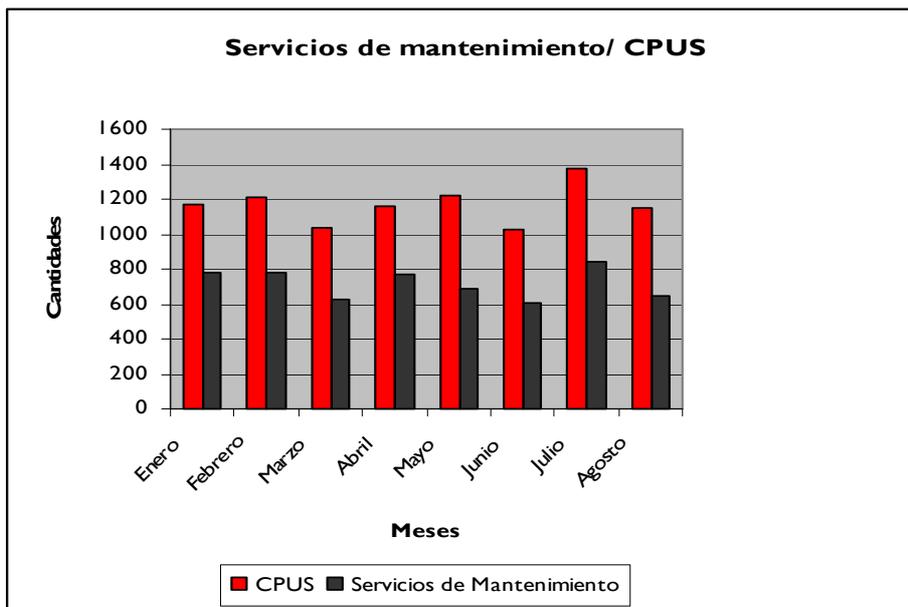


Figura 11:



B- Objetivos de Productividad:

Objetivo N° 3:

- Gestionar eficientemente el stock.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Rotación de Stock	$(\text{stock } (\$) / \text{ventas}) \times 30 \text{ días}$	60 días	30 días

Cabe aclarar que este último objetivo, relacionado con la estrategia de productividad, es un objetivo que debe ser entendido cuidadosamente, ya que la reducción del stock en el sector

de posventa es muy difícil porque los objetivos de compras son establecidos por T.A.S.A (Toyota Argentina S.A.) tomando en cuenta en su cálculo las compras realizadas por la empresa a T.A.S.A en los años anteriores, es por eso que suelen ser ambiciosas al prever un crecimiento en las mismas para el año corriente. Además siempre es necesario trabajar con un cierto nivel de stock, ya sea para la venta como para la utilización interna en el taller que necesitan las distintas reparaciones.

7.2- PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

En lo que a este trabajo se refiere, se ha planteado como objetivo final para esta perspectiva el siguiente: *“Permanecer como el principal referente para clientes exigentes”*. Cabe aclarar que este es un objetivo planteado para toda la empresa, no únicamente para el área de posventa.

Existen diferencias notables cuando se comparan los atributos que valora el cliente a la hora de comprar un vehículo con respecto a los que se tienen en cuenta a la hora de elegir el lugar donde realizar el servicio. Si se tuviera que definir que es lo que se considera un cliente exigente, se podría decir que para Centro Motor S.A. Y T.A.S.A (Toyota Argentina S.A.) el cliente exigente es el que prioriza los siguientes puntos a la hora de elegir el servicio:

En el aspecto comercial tiene en cuenta: La explicación de los costos antes y después del servicio, la atención a sus reclamos, el precio de la mano de obra y repuestos, el trato por parte del personal, la atención a las reparaciones en garantía, etc.

En lo que a procesos se refiere, los clientes valoran: La facilidad para pedir turnos, la rapidez en la ejecución del servicio, puntualidad en la entrega, disponibilidad de los repuestos y limpieza de los vehículos al ser retirados

En cuanto a las instalaciones los clientes aprecian el aspecto del área de servicios y sus comodidades y la ubicación del servicio de posventa.

Con referencia a las ventas, este cliente también tiene en cuenta ciertos requisitos a la hora de realizar una compra, es por eso que exige contar con un vendedor interesado en el mismo, con conocimiento, que le ofrezca una buena explicación de los beneficios y características del producto y de la garantía.

En relación con los procesos, el comprador suele tener en cuenta la rapidez con la que es atendido, los materiales y catálogos que se le brindan, el detalle del presupuesto, la entrega en fecha, el proceso de entrega entre otros.

Por último se tienen en consideración las instalaciones, su apariencia y decoración, así como la forma en que son exhibidos los vehículos.

Todos estos criterios forman parte de lo que sería la *propuesta de valor para el cliente*, que realiza la empresa. Es decir que lo que se intenta es que todos estos puntos sean cumplidos al

máximo para lograr una mejor adecuación de la propuesta de valor a las necesidades y exigencias de los clientes.

Para poder cumplir con el objetivo final de esta perspectiva (“Permanecer como principal referente para clientes exigentes”), se han planteado una serie de objetivos entre los cuales adquiere gran relevancia el siguiente objetivo que consiste en: “Mantener el alineamiento estratégico con Toyota Argentina S.A. (T.A.S.A)”. De este último objetivo se desprenden otros dos objetivos de suma importancia y muy vinculados entre sí que son:

- Mejorar la satisfacción de los clientes.
- Lograr cumplir con la cuota de mercado pactada en el plan de negocios para el área de posventa.

Objetivo N° 1:

-“Mantener el alineamiento estratégico con Toyota Argentina S.A.”.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Puntaje en el P.E.O	*	72	92

El puntaje que se obtiene en el P.E.O (Programa de Excelencia Operativa⁴) influye en la posición que ocupará la empresa con respecto a sus competidores de la red. Se utiliza este indicador ya que el puntaje obtenido y la posición que ocupa la empresa, da muestra del desempeño que está teniendo la concesionaria, sin olvidar que lo que se busca con este programa es la mejora continua de procesos y resultados. Es por esta razón que a medida que la empresa se encuentre en una posición más favorable con respecto a los demás concesionarios, se podría decir que está más alineada con la estrategia que establece Toyota Argentina S.A., ya que el PEO (Programa de Excelencia Operativa) es un programa realizado por ésta en busca de tal fin.

El programa de excelencia operativa otorga un puntaje máximo de 92 puntos mensuales al área de posventa.

⁴ El programa de excelencia de operación es realizado por Toyota argentina (T.A.S.A) y el mismo es aplicado en las diferentes concesionarias Toyota del país con el objetivo de detectar cuales son los principales concesionarios que están obteniendo un muy buen desempeño. El objetivo principal de este concurso es reconocer el esfuerzo en las actividades diarias comerciales de las concesionarias, en términos de cumplimiento de las metas de ventas y posventa.

Es por ello que la filosofía de este programa no consiste en una competencia entre concesionarios, sino en promover la búsqueda de la mejora continua de procesos y resultados.

En este programa se evalúan diversos aspectos del funcionamiento del negocio como son las ventas, los reportes del concesionario, plan de negocio y otros aspectos comerciales y promocionales, la satisfacción del cliente y por último la performance de posventa. Teniendo en cuenta que este trabajo está enfocado al sector de posventa La actividad de posventa otorgará 92 puntos mensuales. La obtención de los puntos se manejará de acuerdo con al cumplimiento de los objetivos mensuales. El departamento de Servicio al Cliente informará al final de cada cuatrimestre, los objetivos de CPUS y compra de repuestos, accesorios y lubricantes para el cuatrimestre posterior.

*Ej. Cálculos

De acuerdo con el cumplimiento alcanzado por los concesionarios en cada mes, se asignarán diversas puntuaciones:

Cumplimiento de objetivos	CPUS	Repuestos	Accesorios	Lubricantes
Desde 90% al 99,9%	15	15	11	5
Mayor del 100%	30	30	22	10

	CPUS	Lubricantes	Accesorios	Repuestos	Puntaje Total
Objetivo Mensual	1375	68500	137466	652040	
Real	1415	66587	145231	642335	
Grado de cumplimiento	102,9%	97,2%	105,6%	98,5%	
Puntaje	30	5	22	15	72

Fórmula:

Grado de cumplimiento= (Cant. real / Cant. Objetivo) x 100%=

Para CPUS:

Cantidad real=1415

Cantidad Objetivo=1375

Grado de cumplimiento= (1415/1375) x 100% = **102.9%** de acuerdo a la tabla de puntos al ser el grado de cumplimiento de los objetivos de CPUS mayor al 100% corresponden **30 puntos**.

Objetivo N° 2:

- “Aumentar la satisfacción de los clientes”.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Índice de satisfacción del cliente (encuesta)	Encuesta*	15,9%	20%
Grado de cumplimiento de TSM** Básico y Avanzado.	(N° ítems implementados/N° ítems evaluados.) x100%	86,5%	>=85% p/ TSM Básico
	(N° ítems implementados/N° ítems evaluados.) x100%	60%	>=90%p/TSM Avanzado

* Ver Anexo N° 2-B

**Los programas TSM “Toyota Service Marketing” (marketing de servicio al cliente Toyota) Básico y Avanzado son dos programas (con guías, normas, requisitos, etc.) desarrollados e implementados por Toyota en todo el mundo, que certifican el cumplimiento de los estándares mundiales de servicio de posventa de Toyota en la red de concesionarios. Estos programas definen las condiciones operativas y de infraestructura de las áreas de servicio de posventa con las que debe cumplir un concesionario oficial. Su cumplimiento garantiza un servicio de alta calidad y mejora la satisfacción del cliente.

Objetivo N° 3:

- “Aumentar la cuota de mercado de los servicios de posventa de Centro Motor S.A. “

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
SMS (Service Market Share)	$(CPUS / \text{Mdo. Potencial}^*) \times 100\%$	79%	85%

* Mdo. Potencial= Promedio Anual de N° de veces que utilizan el servicio x UIO (unidades en operación).

Este último objetivo es muy importante porque a través de su indicador genérico, lo que intenta hacer es comprobar si la propuesta de valor, del servicio posventa, que ofrece la empresa a sus clientes, se adecua a sus necesidades de manera exitosa. En este sentido cabe aclarar que el mercado del servicio posventa está constituido por todas las unidades Toyota que se encuentran en operación dentro de la zona que atiende la concesionaria (UIO: unidades en operación). Si se acepta como válida la hipótesis por la cual un usuario promedio recorre 25.000 Kilómetros por año con su unidad, y los servicios de mantenimiento (uno de los principales servicios ofrecidos por el área de posventa) son programados cada 10.000 Kilómetros, se podrá establecer que el mercado potencial anual es de 2,5 veces las unidades en operación.

Ej. Cálculos:

Número de unidades en operación UIO (Año 2008) = 6909

Mercado potencial = $2.5 \times 6909 \text{ UIO} = 17273$

Considerando el mercado potencial de 17273 unidades, se busca saber cuantas de esas unidades son atendidas por Centro Motor S.A. Para esto se utiliza el indicador de Service Market Share (SMS): $\text{SMS} = \text{CPUS}^5 / \text{Mdo. Potencial} = \%$

$\text{CPUS} = 13646$

$\text{Mdo potencial} = 17273$

$\text{SMS} = 13646 / 17273 = 0.79 \times 100\% = 79\%$

Toyota Argentina S.A. (T.A.S.A), sugiere como estándar que el SMS esté por encima del 60%.

7.3- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

7.3.1- Procesos de Gestión de operaciones:

Considerando que el desarrollo y sostenimiento de las relaciones con los proveedores de la concesionaria Centro Motor S.A. es fundamental para lograr un **aprovisionamiento** adecuado de los insumos y materiales necesarios para el buen funcionamiento del negocio, y teniendo en

⁵ Cantidad de unidades de servicio pagas por el cliente.

cuenta la importancia que adquiere la política de “Justo a Tiempo⁶” en lo que hace al abastecimiento, se presentan los siguientes objetivos e indicadores que permiten gestionar esta actividad.

Objetivo N° 1:

- Alcanzar el mayor abastecimiento con el mínimo de almacenaje.

Para medir el cumplimiento de este objetivo se utilizarán varios indicadores:

En cuanto al logro del mayor abastecimiento se utilizará el índice de demandas perdidas.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Índice de demandas perdidas	$(N^{\circ} \text{ Vtas. perdidas} / N^{\circ} \text{ vtas. totales}) \times 100\%$	25,0%	<5%

Utilizamos este indicador ya que un índice bajo de demandas perdidas nos indica que estamos cumpliendo con el mayor abastecimiento.

Ej. Cálculos:

Datos Enero 2009- Rubro Accesorios.

N° Ventas perdidas= 42

N° Ventas totales de accesorios= 167

IDP= $(42/167) \times 100\% = 25\%$

En cuanto al logro de un mínimo de almacenaje los indicadores son:

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Cantidad Artículos con Stock > 25 días	*	36 artículos	0
Cantidad Artículos con Stock > MIP	**	75 artículos	0

*Ej. De cálculo:

Artículo	MAD	Stock	Demanda 25 días	Sobrestock (25 días)
Filtro Aceite	709,58	197	886,98	no
Filtro Combustible	452,47	131	565,59	no
Filtro Aire	390,72	504	488,4	si
Disco de Freno	113,39	16	141,74	no
Bujía	102,19	231	127,74	si
Cantidad de artículos con sobrestock				2

⁶ El Just In Time (JIT) es una filosofía que se concentra en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externas. Esta definición establece la idea clave del Just in time-eliminación del despilfarro-, lo cual exige eliminar todos los insumos de recursos que no añaden valor al producto o servicio. El objetivo es proporcionar satisfacción al cliente al tiempo que se minimiza el coste total. Esta es la esencia del proceso Just in time, que integra el compromiso total de calidad.

Fórmula:

Demanda diaria = MAD / 20 días (se tiene en cuenta un mes de 20 días hábiles).

Demanda para 25 días hábiles= demanda diaria x 25 días

Si demanda para 25 días > Stock actual-→No hay sobrestock

Si demanda para 25 días < Stock actual-→ Hay sobrestock.

En el primer artículo (Filtro de aceite):

Demanda diaria = 709.58/20 días = 35.47 unidades por día.

Demanda para 25 días = 35.47 unidades por día x 25 días =886.98 unidades

Stock actual= 197

886.98 > 197 → No hay sobrestock.

El mismo procedimiento se hace para cada uno de los artículos.

Actualmente existen 36 artículos con un stock mayor a 25 días, lo cual implica que en estos artículos se está dando un sobrestock. Sin embargo un caso de sobrestock en artículos de los 100 in MAD (Demanda promedio mensual), es decir artículos que se encuentran entre los cien más demandados, no es una situación preocupante ya que los mismos tienen una alta rotación y bastaría con dejar de comprar este tipo de artículos por aproximadamente unos pocos días para que se solucione el problema de sobrestock. Todo esto es porque el sobrestock se está dando en stock vivo (con una rotación dentro de los seis meses). (Ver Figura 12.)

**

Artículo	MIP	Stock Físico	Sobrestock
Tapa filtro	5	22	si
Filtro Com	7	6	no
Clip Plast	37	148	si
Correa dir	13	32	si
Bulon tapa	5	14	si
Cantidad de artículos con sobrestock			4

Ej. Cálculos:

Artículo: Tapa de Filtro

MIP = 5

Stock Físico= 22

MIP < Stock Físico -→ Hay sobrestock

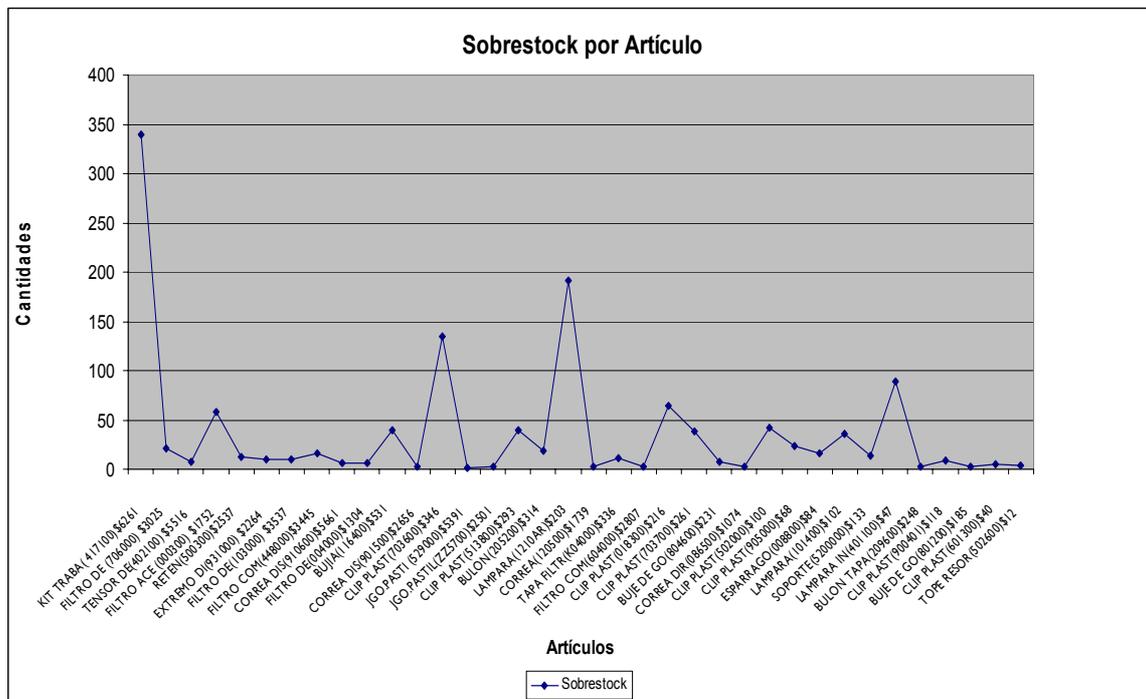
MIP > Stock Físico -→ No Hay sobrestock.

5<22 -→ Hay sobrestock

El mismo procedimiento se hace para cada uno de los artículos y finalmente se cuenta la cantidad de artículos con sobrestock.

En la actualidad el segundo indicador muestra desempeño igual a 75 artículos. Es decir que aproximadamente 75 artículos tienen un stock mayor al MIP⁷ (Posición Máxima de Inventario). Es necesario aclarar que el sobrestock teniendo en cuenta el criterio del MIP es mayor porque es un criterio mucho más exigente que el criterio de los 25 días.

Figura 12:



Artículos con sobrestock (stock mayor a 25 días) de los 100 in MAD (de los cien artículos con mayor demanda).

En lo que a la prestación del servicio (“**producción**”) se refiere, es esencial contar con objetivos e indicadores que permitan lograr una gestión y un eficiente funcionamiento de los procesos necesarios para ofrecer un servicio de alta calidad. A su vez es elemental lograr un completo cumplimiento de los programas TSM⁸ Básico y Avanzado, por esto mismo se han tenido en cuenta las etapas más importantes del proceso de prestación del servicio que tienen un gran impacto en la calidad del mismo: recepción, distribución y producción y entrega.

⁷ MIP = MAD + (O/C + L/T + S/S). La posición máxima de inventario es igual al promedio de demanda mensual más el ciclo de pedido, el lead time y el stock de seguridad.

⁸ Los programas TSM “Toyota Service Marketing” (marketing de servicio al cliente Toyota) Básico y Avanzado son dos programas (con guías, normas, requisitos, etc.) desarrollados e implementados por Toyota en todo el mundo, que certifican el cumplimiento de los estándares mundiales de servicio de posventa de Toyota en la red de concesionarios. Estos programas definen las condiciones operativas y de infraestructura de las áreas de servicio de posventa con las que debe cumplir un concesionario oficial.

Considerando a la recepción como una de las etapas significativas del proceso se presenta el siguiente objetivo:

Objetivo N° 2:

- Lograr una correcta distribuciones de turnos para disminuir los picos de recepciones (“Morning Rush”) en las primeras horas de la mañana.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Porcentaje de Morning Rush (clientes que vienen entre 8:00 y 9:00 am.)	$(N^{\circ} \text{ clienyes} \times \text{franja horaria} / N^{\circ} \text{ de clientes totales}) \times 100\%$	33%	20%

Este indicador se calcula teniendo en cuenta el total de clientes que vienen entre las 8.00 y 9.00 a.m. en un mes y la cantidad total de clientes en todos los horarios en un mes.

Ej. Cálculos:

Turnos septiembre 2008.

N° clientes entre 8.00-9.00 hrs. =272 (en un mes)

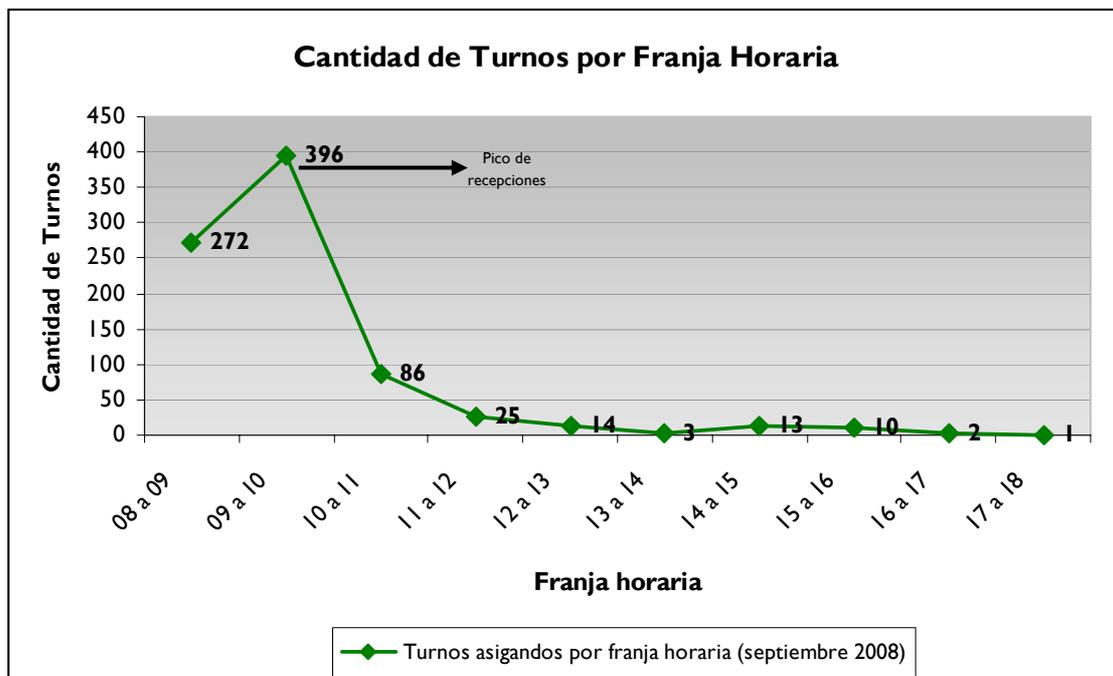
N° total clientes = 822 (en 1 mes en todos los horarios)

% Morning Rush= $(272/822) \times 100\% = 33\%$

Tabla 3:

Turnos por franja horaria										
	08 a 09	09 a 10	10 a 11	11 a 12	12 a 13	13 a 14	14 a 15	15 a 16	16 a 17	17 a 18
Cantidad	272	396	86	25	14	3	13	10	2	1
Real	33%	48%	10%	3%	2%	0%	2%	1%	0%	0%
Meta	20%	20%	15%	15%	10%	0%	7%	10%	5%	1%

Figura 13:



En la Figura 13 y la Tabla 3: es posible visualizar la cantidad de turnos que se asignan por franja horaria.

Actualmente el 33% de las recepciones de vehículos se realizan en la franja horaria de las 8.00 a.m. y 9.00 a.m. La meta establecida consiste en tratar de disminuir esa proporción a un 20 %. Con esto se intenta, acorde a la filosofía de Toyota, lograr una distribución más uniforme de los turnos en las diferentes franjas de horarios, tratando de este modo de alcanzar un equilibrio. Esto es conocido con el término japonés “Heijunka”, que significa nivelación de las cargas.

Objetivo N° 3:

- Ofrecer una atención más personalizada a los clientes de la empresa.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Recepciones por Asesor de servicio	N° Recepciones diarias / N° total de asesores	13	≤ 15

Se utiliza este indicador ya que se considera (según el TSM Básico) que para que los asesores de servicio puedan ofrecer a los clientes una buena atención y un servicio personalizado, no deben realizar más de 15 recepciones de clientes por día.

Ej. Cálculos:

Datos 20/11/08

N° recepciones realizadas = 65

N° total de asesores disponibles = 5

Recepciones por A.S = $65/5 = 13$

En lo que hace a la **distribución** se podría decir que uno de los aspectos mayormente considerados por los clientes es la entrega del producto o servicio en tiempo y forma. Es necesario tener en cuenta que el cliente la mayoría de las veces viene hacia la empresa en busca de la prestación del servicio, sin embargo en el caso del servicio de posventa de Centro Motor S.A., para gestionar esta etapa del proceso de manera separada se tiene en cuenta la importancia que tiene el taller móvil en lo que hace a la prestación y distribución del servicio a diferentes puntos de la provincia donde se encuentra parte de la clientela de la empresa.

Objetivo N° 4:

- Promover la utilización de los servicios ofrecidos por el Taller Móvil para clientes de otras localidades.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
(%)CPUS Taller Móvil	$(\text{CPUS Taller Móvil}/\text{CPUS Total}) \times 100\%$	4,7%	7%

Teniendo en cuenta que éste es un indicador anual se han efectuado los siguientes cálculos para obtener el desempeño actual de este indicador:

Ej. Cálculos:

Datos actuales para mediados de octubre:

CPUS (casa central y sala de cajas):

Acumulados: 9990

Cantidad de meses: 9.5

Promedio mensual: $9990/9.5 = 1051$ mensual

Proyección anual (Año 2008): 1051×12 meses = 12.618

CPUS (Taller Móvil):

Acumulados: 489

Cantidad de meses: 9.5

Promedio mensual: $489/9.5 = 51.5$ mensual.

Proyección anual (Año 2008): 51.5×12 meses = 618

Proyección anual CPUS Totales (Taller móvil, casa central y sala de cajas) = $12.618 + 618 = 13.236$

CPUS Taller Móvil anual = 618

CPUS Total (sala de cajas, taller móvil y casa central) anual = 13236

(%) CPUS Taller Móvil = $(618 / 13236) \times 100\% = 4.7\%$

En lo que a la prestación del servicio se refiere (producción) se presenta el siguiente objetivo:

Objetivo N° 5:

- Mejorar la productividad del área de posventa.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
TUS (Total de Unidades de servicio)	CPUS +Cargo interno+garantía	1769,0	2000
Eficiencia Técnica *	Hs.Vendidas/Hs. Trabajadas	84,0%	>=90%
Ocupación**	Hs.Trabajadas/Hs. Disponibles	113%	> =90%
Productividad***	Hs.Vendidas/Hs. Disponibles	95%	100%
Cant .O.R que se cierran x día (en servicios de mantenimiento)	N° O.R cerradas en 1 día / N° O.R Abiertas en 1 día	96,70%	>=95%

* Muestra que tan rápido completa una tarea un técnico respecto a los tiempos establecidos por el manual.

** Nos indica el porcentaje de tiempo perdido que se ha logrado eliminar del total de horas disponibles del técnico

*** Nos da una idea del uso que el personal productivo le está dando a sus horas disponibles en cuanto a dedicación a intervenciones facturadas.

Ej. Cálculos de indicadores:

DATOS

Año 2008							
	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic
Horas Disponibles	2018	1514	1830	1672	1845	1760	1760
Horas Trabajadas	2079	1627	2125	1958	2141	2004	1995
Horas Vendidas	1856	1439	1785	1672	1831	1725	1672
Eficiencia. T (Vendidas/Trabajadas)	89%	88%	84%	85%	86%	86%	84%
Ocupación (Trabajadas/Disp)	103%	108%	116%	117%	116%	114%	113%
Productividad (Vendidas/Disp)	92,0%	95,0%	97,5%	100,0%	99,2%	98,0%	95,0%

Diciembre 2008:

Hs. Trabajadas = 1995

Hs. Disponibles = 1760

Hs. Vendidas = 1672

1) Eficiencia técnica = $V/T = 1672/1995 = 0.84 \times 100\% = 84 \%$

2) Ocupación = $T/D = 1995/1760 = 1.13 \times 100\% = 113 \%$

3) Productividad = $V/D = 1672 / 1760 = 0.95 \times 100\% = 95 \%$

4) Cant. O.R. cerradas en un día = **96.7 %**

Datos Octubre 2008:

Nº total de O.R = 799 mensuales

Nº de O.R que se cierran en 1 día = 772

Indicador O.R. cerradas en 1 día = $(772/799) \times 100\% = 96.7 \%$

5) TUS = CPUS+Cargo Interno+ Garantía

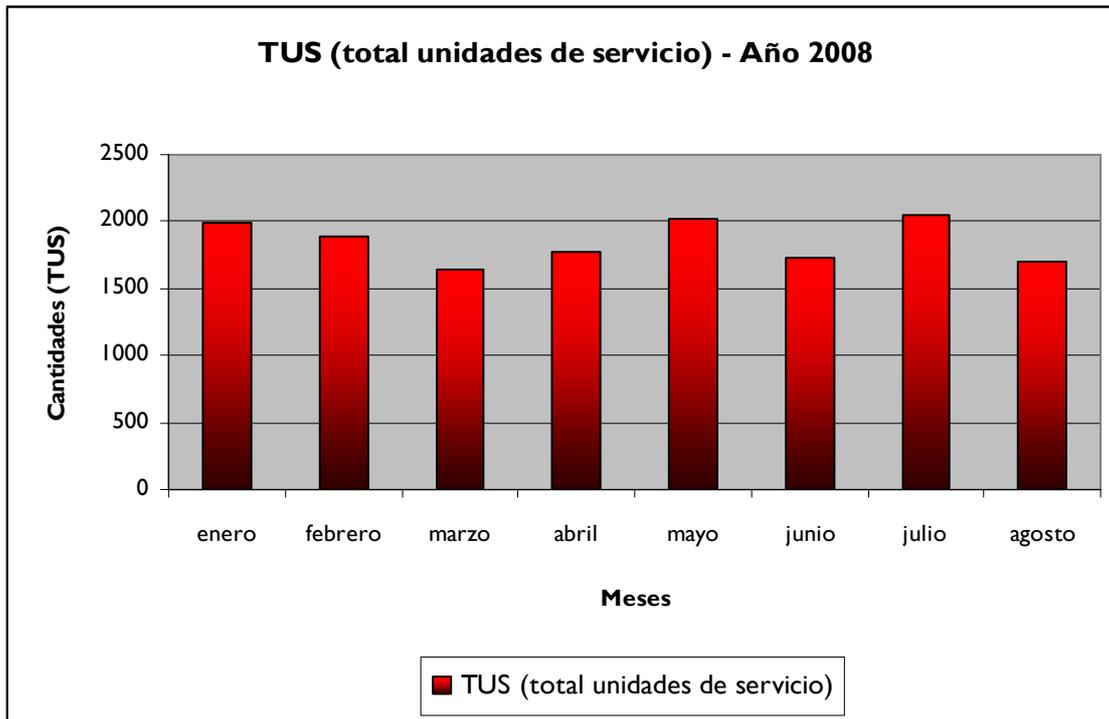
CPUS = 1275

Unidades en Garantía = 490

Cargo interno = 4

TUS (Mensual) = $1275+490+4 = 1769$

Figura 14:



Otro de los indicadores de productividad está relacionado con la evolución de las CPUS a lo largo del tiempo, es decir la cantidad de Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Generales que se efectúan.

Objetivo N° 6:

- Cumplir con la cantidad de CPUS y Reparaciones Generales fijadas en el plan de negocios.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Cantidad de CPUS	$(\text{CPUS reales} / \text{CPUS objetivo}) \times 100\%$	78,0%	100%
Cantidad de R.G (Reparaciones Grales)	$(\text{R.G reales} / \text{R.G Objetivo}) \times 100\%$	59,60%	100%
% R.G real / CPUS real	$(\text{R.G/CPUS}) \times 100 \%$	35,30%	46,60%

Ej. Cálculos: datos 4ta semana de Julio 2008.

CPUS Real = 1097 CPUS Objetivo = 1392

R.G real = 387 R.G Objetivo = 649

1) Cantidad de CPUS = $(1097/1392) \times 100\% = 78 \%$

2) Cantidad de R.G = $(387/649) \times 100\% = 59.6\%$

3) % R.G/ CPUS = $(387/1097) \times 100 \%= 35.3\%$

Por último, la entrega del servicio también es un aspecto muy relevante que no hay que dejar de lado. Para ello se ha planteado el siguiente objetivo:

Objetivo N° 7:

- Garantizar una entrega puntual de los vehículos hacia los clientes.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Tasa de entrega a tiempo	$(N^{\circ} \text{ entregas a tpo} / N^{\circ} \text{ total de entregas}) \times 100\%$	68,8%	100%

Ej. Cálculos:

Datos día 25/08

N° de entregas a tiempo = 31

N° total de entregas = 45

Tasa de entrega a tiempo = $(31/45) \times 100\% = 68.8 \%$

7.3.2- Procesos de Gestión de Clientes:

Teniendo en cuenta que la gestión de clientes forma parte de los procesos internos, se ha considerado que dentro del mismo el tema de las citas y “No Show” (cantidad de clientes con turno que no vinieron) es un aspecto muy interesante para gestionar.

Objetivo N° 1:

- Fomentar la utilización de la cita como método para la solicitud de turnos y prestación de servicios y al mismo tiempo disminuir el “No show”.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
N° Clientes con cita	$(N^{\circ} \text{ clientes con cita} / N^{\circ} \text{ total de clientes}) \times 100\%$	56,0%	$\geq 68\%$
No Show	$(N^{\circ} \text{ citas concretadas} / n^{\circ} \text{ total de citas}) \times 100\%$	11,9%	$\leq 10\%$

Ej.: Cálculos:

Agosto de 2008

N° clientes con turno = 774

N° clientes sin turno = 608

N° clientes totales = 1382

N° de clientes con turno que no asisten = 92

1) % Clientes con turno = $(774/1382) \times 100\% = 56 \%$

2) % No show = $(92/ 774) \times 100\% = 11.9 \%$

Dentro de lo que es la Gestión de Clientes, el proceso de **selección** es muy importante porque permite a la empresa identificar a los segmentos de clientes que resultan más atractivos para la empresa para de este modo enfocar las acciones hacia ellos. Vale aclarar que

la selección de clientes se enfoca principalmente hacia los clientes de vehículos Toyota (por contrato no se pueden atender a clientes de otras marcas).

Centro Motor S.A. trabaja sobre una zona de influencia determinada que es la zona norte de la provincia de Córdoba. Lo que se pretende es que a todos los clientes que se les venden vehículos, sean atendidos por Centro Motor S.A., es decir por la misma empresa que se los vendió. En líneas generales se podría decir que en lo que hace a la selección, si bien no es tan estricta como en el caso del área comercial, la zona de influencia que tiene el servicio de posventa de la empresa es la prioridad a la hora de prestar un servicio. Sin embargo esto último no significa que cada tanto sean atendidos clientes que vienen de otros lugares ajenos a la zona de influencia. Además hay que tener en cuenta que el hecho de atender a vehículos que no son de la zona de influencia de la empresa colabora al cumplimiento del SMS (cuota de mercado) fijado, ya que aumenta el número de CPUS realizados.

Una vez que las empresas seleccionan o identifican aquellos segmentos de clientes que les resultan más atractivos, el paso que sigue de gran importancia consiste en tratar de adquirir a los mismos, es decir convertirlos de clientes potenciales a clientes reales. Teniendo en cuenta la importancia de la etapa de **adquisición** debemos hacer referencia a un indicador que ya ha sido utilizado anteriormente y el mismo es el SMS⁹ (Service Market Share) que nos permite analizar dentro del mercado potencial, cuantas unidades son atendidas por Centro Motor S.A. Esto nos indica si la empresa está adquiriendo nuevos clientes y aumentando su participación dentro del mercado. Igualmente importante es promocionar y dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa para que los mismos sean adquiridos por los clientes.

Objetivo N° 2:

- Promocionar los servicios de Centro Motor a los clientes de modo tal de poder cumplir con el Programa de Excelencia Operativa.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
% Cumplimiento de CPUS	$(\text{CPUS real} / \text{CPUS objetivo}) \times 100\%$	75,0%	100%

Ej. Cálculos desempeño actual.

CPUS Real * = 12322

CPUS Objetivo = 16500

1) % Cumplimiento de CPUS = $(12322 / 16500) \times 100\% = 75\%$

*cantidad de CPUS alcanzadas (acumuladas) hasta el mes de septiembre del 2008.

El indicador presentado anteriormente, es un indicador que está directamente vinculado con los objetivos de SMS (Service Market Share) ó cuota de mercado, ya que el cumplimiento de la

⁹ Cuota de mercado del servicio.

meta establecida para la cuota de mercado de servicios depende directamente de la cantidad de CPUS (cantidad de unidades de servicios pagas por el cliente) que se realizan a lo largo del año. Mientras más CPUS se realicen, existe mayor probabilidad de alcanzar el objetivo de SMS fijado.

Por otro lado, la **retención** del cliente es otro aspecto elemental dentro del proceso de Gestión de Clientes. Cuando se ha logrado que el cliente adquiera el servicio concurriendo a la empresa se le debe ofrecer un servicio de calidad, personalizado y deben atenderse continuamente sus inquietudes de modo tal de que el cliente se sienta más que satisfecho con la empresa y la prefiera y elija antes que a la competencia. Todo este proceso de retención está vinculado directamente con lo que es el seguimiento de posventa que realiza la empresa Centro Motor S.A. luego de que los clientes adquirieron un servicio.

Objetivo N° 3:

- Lograr que los clientes de vehículos 0 Km utilicen el servicio de posventa que ofrece la empresa Centro Motor S.A. de manera tal de fidelizar al cliente.

Existen dos formas de medir el cumplimiento de este objetivo. Por un lado, es importante conocer la cantidad total de vehículos que son atendidos por el Servicio Posventa de Centro Motor S.A. Con relación a la cantidad de vehículos 0 KM entregados por el concesionario. Este claramente constituye un indicador de resultado, y se conoce como “Customer Retention Rate”¹⁰. Por otro lado, e igualmente importante, se mide la cantidad de vehículos atendidos para servicios de 1.000 Km¹¹ con relación a los vehículos 0 Km. Entregados recientemente. Este representa un indicador de causa, arrojando una proyección de los resultados futuros a mostrar por el indicador “Customer Retention Rate”.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Índice de Retención al cliente	$CPUS^*/(P.A.U.S \times U.V) \times 100\%$	**	***
Tasa de Retención	$(\text{Servicios de 1000 Km / vehículos 0km. entregados en el mes anterior}) \times 100\%$	64,88%***	> 90 %
* CPUS correspondientes al año anterior al que se analiza. P.A.U.S : Promedio anual del numero de veces que utilizan el servicio U.V =unidades de nuevos vehiculos vendidos			

** Ver Tabla 4:

*** Ver Tabla 5

**** La tasa de retención actual se ha calculado como un promedio mensual, ya que el valor real se obtiene una vez terminado el año. De acuerdo a los datos actuales la proyección anual¹² para este índice es de un 97,32%, lo cual indicaría que se estaría alcanzando la meta. (Ver Tabla 5).

¹⁰ Índice de retención del cliente.

¹¹ Los servicios de 1.000 Km son servicios gratuitos, y constituyen uno de los principales medios para promover los demás servicios que ofrece el Área de Posventa.

¹² Promedio mensual = 64.88% / 8 meses = 8.11% - Proyección anual = 8.11% x 12 meses = 97.32%

El índice de retención del cliente (“Customer Retention Rate”) se calcula teniendo en cuenta los vehículos vendidos hasta diez años atrás. Para cada uno de los años se tienen en cuenta la cantidad de unidades de nuevos vehículos vendidos, la cantidad de CPUS que se han realizado en el año anterior a la venta y también se considera el promedio anual del número de veces que los clientes utilizan el servicio, que en este caso es de 2.5 veces por año, excepto en el caso de los vehículos vendidos hace menos de un año que se utiliza un promedio de 1.25 veces. Para el cálculo de este índice se multiplica el promedio anual del número de veces que utilizan el servicio por la cantidad de nuevos vehículos vendidos y luego se divide el número de CPUS por ese resultado, lo que nos da el índice de retención del cliente. (Ver Tabla 4).

Ej. Cálculos desempeño actual: 1año

1) Índice de retención al cliente.

P.A.U.S = 1.25

CPUS en el año anterior = 2668

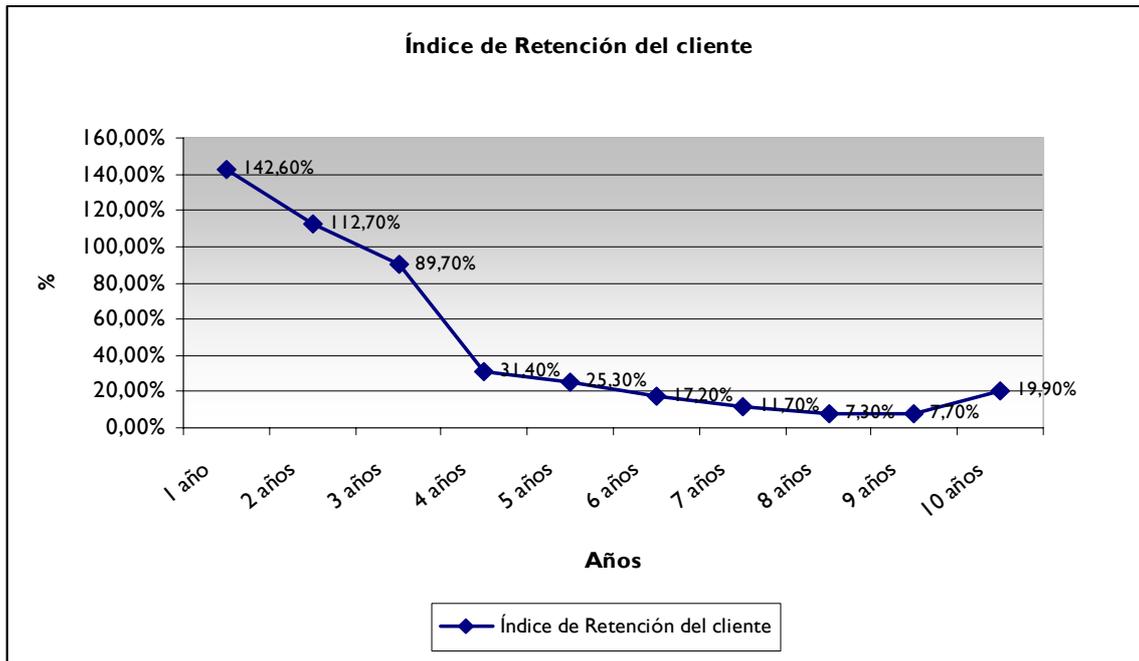
U.V = 1497

1) IRC = $[2668 / (1.25 \times 1497)] \times 100 \% = 142.57 \%$

Tabla 4:

	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	6 años	7 años	8 años	9 años	10 años
Índice de Retención al cliente	142,60%	112,70%	89,70%	31,40%	25,30%	17,20%	11,70%	7,30%	7,70%	19,90%
METAS	100,0%	80,0%	60,0%	40,0%	20,0%	15,0%	10,0%	7,5%	5,0%	2,5%
CPUS en el año anterior	2668	3531	2182	489	410	190	191	208	193	98
Unid. De Nvos. Vehículos vendidos	1497	1253	973	623	647	443	653	1140	1007	197
Prom. Anual del N° veces que utilizan el servicio	1,25	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

Figura 15:



Ej. Cálculo desempeño actual

2) Tasa de retención = (servicios de 1000 Km./ Vehículos 0km. entregados.) x 100%

Datos agosto 2008:

Entregas de vehículos 0km en el mes anterior = 196

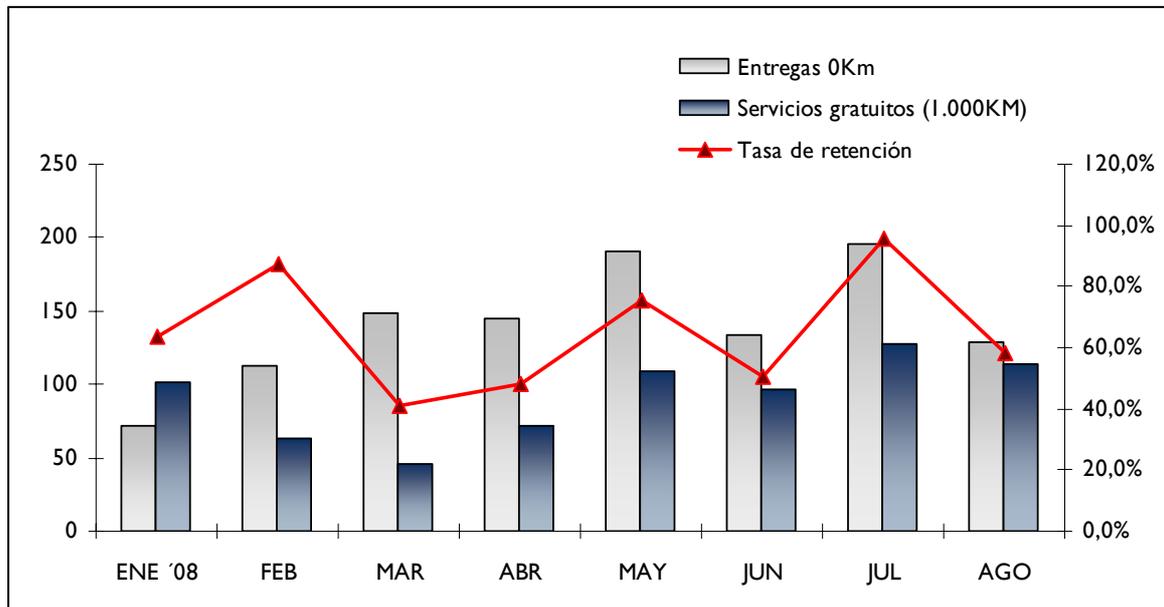
Servicios de 1000 km. = 114

Tasa de retención = $(114/196) \times 100\% = 58.2\%$

Tabla 5:

	Entregas	Serv. 1000Km	Tasa de retención	Promedio Mensual
DIC '07	161			
ENE '08	72	102	63,4%	64,88%
FEB	113	63	87,5%	
MAR	149	46	40,7%	
ABR	145	72	48,3%	
MAY	191	109	75,2%	
JUN	134	96	50,3%	
JUL	196	128	95,5%	
AGO	129	114	58,2%	

Figura 16: Evolución de la tasa de retención mensual, medida a través de la relación entre la cantidad de servicios de 1000 Km. y la cantidad de 0 Km Entregados el mes anterior



En el gráfico se puede observar que la tasa de retención es un indicador que depende de dos variables muy importantes: la cantidad de 0 Km. Entregados y la cantidad de servicios gratuitos de 1000 Km realizados. Para este análisis se toma en cuenta la cantidad de servicios de 1000Km realizado en el mes, con respecto a la cantidad de vehículos 0Km. Entregados en el mes anterior. Se usan las entregas del mes anterior porque se considera que el cliente tarda aproximadamente un mes en recorrer 1000 Kilómetros con el nuevo vehículo.

El **crecimiento** en el negocio puede lograrse principalmente si una vez que la empresa seleccionó, adquirió y retuvo al cliente, puede mantener y aprovechar esas relaciones con los mismos.

Es muy importante destacar que el crecimiento dentro del área de posventa está ligado directamente con lo que son las ventas de 0 Km. Que realiza la empresa Centro Motor S.A, ya que a medida que las ventas aumentan, la demanda por servicios de posventa también lo hace.

Se podría decir que el crecimiento del área de posventa viene planteado por los objetivos trazados en el cuadro de mando integral del área comercial. Es decir que en la medida en que se cumplan con los objetivos de crecimiento con la venta de 0 Km. (responsabilidad del área comercial), se podrá esperar un crecimiento en el volumen de operaciones de posventa, permitiendo un cumplimiento satisfactorio de sus objetivos.

Un claro ejemplo de esta relación directa está en la venta de accesorios. Los accesorios son uno de los productos más vendidos ante la entrega de un 0 Km. a un cliente.

7.3.3- Procesos de Innovación:

Los procesos de innovación son esenciales en cualquier tipo de empresa, ya sea que comercialice productos o servicios. Hoy en día las organizaciones deben innovar para crear nuevos productos, servicios, procesos, etc. Este es un camino que muchas veces conduce a crear y sostener las ventajas competitivas de la empresa.

Siguiendo con los procesos de innovación, existen campañas propuestas por Toyota Argentina S.A. (T.A.S.A) a nivel comercial y promocional, las cuales se miden a través de sistemas de puntuación y objetivos tendientes a cumplir con las CPUS. Con respecto al área de servicios T.A.S.A innova con el programa de certificación como el TSM Básico y Avanzado. El hecho de cumplir con esos programas es algo muy exigente y se mide viendo si se logra o no la certificación de esos programas.

Objetivo N° 2:

- Lograr el cumplir con los programas de TSM Básico y Avanzado para obtener la certificación correspondiente.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Cumplimiento de TSM Básico	N° ítems implementados/ n° ítems evaluados	86,5%	>=85 %
Cumplimiento de TSM Avanzado	N° ítems implementados/ n° ítems evaluados	*	>=90%

* Actualmente el desempeño es de un 60% .Todavía no se alcanzó la certificación correspondiente a TSM Avanzado.

Ej. Cálculos:

1) Cumplimiento TSM Básico =

N° ítems evaluados = 250

N° ítems implementados = 217

% cumplimiento TSM Básico = $(217/250) \times 100\% = 86.5 \%$

7.3.4- Procesos Reguladores y Sociales:

Medio Ambiente:

En la actualidad, el desempeño medioambiental de las empresas está fuertemente regulado en la mayoría de los países del mundo. Además de las regulaciones propias de cada país o localidad existen numerosas normas a nivel general, aplicables a cualquier tipo de empresa.

La preocupación sobre el medio ambiente se ha generalizado en todos los niveles sociales y empresariales. Esto ha generado que las organizaciones den una gran importancia al tema e implanten sistemas de gestión ambiental que además les permitan obtener un reconocimiento por parte de un organismo externo que los certifica. Uno de los sistemas de gestión más

extendidos es el que regula la norma ISO 14001¹³, el cual ha sido adoptado por Centro Motor S.A. en el área de posventa.

Por esta razón es muy importante que las empresas gestionen el cumplimiento de estas normas y demás requisitos legales.

En relación con el medio ambiente, el objetivo planteado para el área de posventa de Centro Motor S.A. es el siguiente:

Objetivo N° 1:

- Minimizar el impacto ambiental generado por el área de posventa.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Consumo de agua	Litros consumidos /vehículos atendidos	80lts/ vehículo	120 lts/vehículo
Consumo de electricidad	Kwh/m2	8,4 Kwh/m2	10 kwh/m2

Ej. Enero 2009

Vehículos atendidos =386

Litros de agua consumidos =30880

1) Consumo de agua = $30880/386 = 80 \text{ lts/ vehículo}$.

Electricidad consumida = 38000 kw.

Superficie = 4522 m2

2) Consumo de electricidad = $38000 \text{ Kw}/ 4522 \text{ m}^2 = 8.4 \text{ kw/m}^2$

Ley Provincial 8973:

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Residuos peligrosos	$(\text{Kg de residuos}/ \text{cantidad de servicios}) \times 100\%$	2,5kg/Servicio	2 kg/ servicio
Baterías	$(\text{Baterías tratadas}/ \text{total de baterías}) \times 100\%$	100%	100%
Aceites	$(\text{Aceites tratados}/ \text{total de aceites}) \times 100\%$	100%	100%
Sólidos peligrosos	$(\text{Sólidos tratados}/ \text{total de sólidos}) \times 100\%$	100%	100%

Este último indicador hace referencia al cumplimiento de la Ley Provincial 8973 en adhesión a la Ley Nacional 24051 de residuos peligrosos que trata sobre la generación, manipulación, transporte, tratamiento y disposición final de éstos.

Ej. Cálculos: Datos mes de octubre 2008

¹³ Esta norma contiene únicamente aquellos requisitos que pueden ser auditados objetivamente con propósitos de certificación/registro y/o autodeclaración; no establece requisitos categóricos para el comportamiento medioambiental más allá del compromiso, declarado en la política medioambiental, del cumplimiento de la legislación y normativa aplicables y a la mejora continua. Especifica los requisitos necesarios para que un sistema de gestión medioambiental capacite a una organización, para que formule sus políticas y objetivos, tomando en cuenta los parámetros legales y la información acerca de los impactos medioambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos medioambientales que la organización puede controlar y sobre los que puede esperarse que tenga influencia. No establece por sí misma criterios de actuación medioambiental específicos.

Residuos peligrosos= 4200 Kg.

Servicios realizados = 1680

Cant. Residuos peligrosos = $4200/1680 = 2.5 \text{ kg./servicio}$.

Baterías tratadas 59 Baterías totales = 59 $\rightarrow (59/59) \times 100\% = 100\%$

Como otro de los indicadores referentes a este objetivo de minimizar el impacto ambiental generado por la empresa, está el cumplimiento del decreto 415 sobre la protección de los recursos hídricos, superficiales y subterráneos. Para el mismo se exige que los valores de detergentes, DBO (Demanda Biológica de Oxígeno, sólidos totales y Ph (mide la acidez o basicidad de una solución) sean menores a lo que establece el decreto.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Decreto 415:			
a) Detergentes	mg. De detergentes/ litros de agua	0,4mg/l	$\leq 0,5 \text{ mg/l}$
b) DBO	mg. DBO/ Litros de agua	146 mg/l	$\leq 150 \text{ mg/l}$
c) Ph	Sin fórmula	6,5	5,5-10

Ej. Cálculos.

Para conocer el desempeño actual de estos indicadores se realizan muestras de efluentes con una frecuencia semestral. Los resultados se muestran a continuación.

Muestra: 5 litros de agua y 2 mg. De detergente.

Detergentes = $2 \text{ mg detergentes} / 5 \text{ litros de agua} = 0.4 \text{ mg/litro}$

Salud y Seguridad:

Objetivo N° 3:

- “Garantizar la salud y seguridad de los empleados del área de posventa”.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
(%) Empleados con examen preocupacional .	$(\text{N}^\circ \text{ empleados con examen pre-ocupacional} / \text{N}^\circ \text{ total de empleados}) \times 100\%$	100%	100%
(%) Capacitados para trabajos riesgosos*	$(\text{N}^\circ \text{ empleados Capacitados} / \text{n}^\circ \text{ total de empleados}) \times 100\%$	95%	100%

* Los empleados con capacitación para trabajos riesgosos son aquellos empleados que han aprobados los diferentes cursos de protección auditiva, ergonómica, respiratoria y ocular.

Ej. Cálculos.

Total empleados = 21 técnicos

N° Empleados con examen preocupacional = 21

(%) Empleados con examen preocupacional = $(21/21) \times 100\% = 100\%$

N° Empleados con capacitación para trabajos riesgosos = 20

(%) Empleados capacitados para trabajos riesgosos = $(20/21) \times 100\% = 95\%$

Comunidad

Las inversiones que realizan las empresas en la comunidad (organizaciones sin fines de lucro, iglesias, comedores, hogares de niños, hospitales, etc.) y la participación de la empresa en eventos sociales y comunitarios, influye mucho en la imagen de la empresa y es una actividad que actualmente adquiere una gran notoriedad.

Objetivo N° 4:

- “Tener presencia, a través de diferentes acciones y eventos, en el medio social en el que opera Centro Motor S.A”

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
N° De acciones desarrolladas en el entorno social.	$(\text{N}^\circ \text{ de acciones realizadas} / \text{N}^\circ \text{ acciones previstas}) \times 100\%$	58%	$\geq 90\%$

Ej. Cálculo.

N° de acciones realizadas = 7

N° de acciones previstas = 12

% acciones desarrolladas en el entorno social = $(7/12) \times 100\% = 58 \%$

7.4- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

7.4.1- Capital humano:

El capital humano tiene que ver con la disponibilidad con que cuenta una empresa en lo que hace a la preparación y competencias que poseen sus recursos humanos. Los requisitos de competencias cambian con el tiempo y varían de un puesto a otro.

Centro Motor S.A. siguiendo los principios de Toyota, considera a los recursos humanos como el capital más valioso dentro de la estructura empresarial, es por esta razón que continuamente se priorizan las actividades de capacitación y desarrollo para los empleados, ya que estas actividades se convierten en un factor clave para superar los desafíos y anticiparse a los cambios que se producen en el mercado.

Objetivo N° 1:

- Promover la capacitación y desarrollo de los empleados del área, cumpliendo con los requerimientos del programa TSM.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
(%) A.S Con Nivel 1 completo	$(\text{N}^\circ \text{ A.S Con nivel 1 completo} / \text{N}^\circ \text{ total A.S}) \times 100\%$	66%	$\geq 33\%$
(%) A.S Con Nivel 2 completo	$(\text{N}^\circ \text{ A.S Con nivel 2 completo} / \text{N}^\circ \text{ total A.S}) \times 100\%$	50%	$\geq 33\%$
(%) Técnicos con formación "profesional" y "Diagnosis"	$(\text{N}^\circ \text{ técnicos con formación Profesional y Diagnosis} / \text{N}^\circ \text{ de técnicos certificados}) \times 100\%$	66,70%	$\geq 60\%$
(%) Técnicos con "Master en Diagnosis"	$(\text{N}^\circ \text{ técnicos con Master en Diagnosis} / \text{N}^\circ \text{ técnicos certificados}) \times 100\%$	22,20%	$> 35\%$

Ej. Cálculos.

Nº de asesores de servicio = 6

Nº de técnicos certificados = 9

Nº de técnicos con formación Profesional y Diagnosis = 6

Nº de técnicos con Master en Diagnosis = 2

Nº de A.S. Con nivel 1 completo = 4

Nº de A.S. Con nivel 2 completo = 3

1) (%) A.S. Con nivel 1 = $(4/6) \times 100\% = 66\%$

2) (%) A.S. Con nivel 2 = $(3/6) \times 100\% = 50\%$

3) (%) Técnicos con formación profesional y Diagnosis = $(6/9) \times 100\% = 66.7\%$

4) (%) Técnicos con Master en Diagnosis = $(2/9) \times 100\% = 22.2\%$

Lo que se pretende con este objetivo, es que los asesores de servicio y los técnicos cumplan con los cursos de capacitación programados por el TSM, garantizando a la empresa contar con una plantilla de empleados con habilidades en las diversas tareas que implica el servicio de posventa.

Los cursos de capacitación, son brindados por Toyota Argentina S.A. A todos los empleados de las concesionarias Toyota del país. Estos cursos figuran como requisitos a cumplir dentro de lo que es el programa TSM y los mismos se certifican. Para los técnicos se ofrecen cursos que certifican para ser técnico: Toyota, Profesional, Diagnosis y Master en Diagnosis. Para los asesores de servicio se realizan cursos que certifican para ser de Nivel 1 y Nivel 2.

Contar con una plantilla de empleados satisfechos es otro aspecto a tener en cuenta, ya que de este modo se logra una mayor retención de los mismos en la empresa y aumenta su productividad.

Objetivo Nº 2:

- Aumentar la satisfacción de los empleados del área de posventa.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Índice de Satisfacción de empleados	Encuesta *	7,6	>=8

* Ver Anexo Nº 2-B

Objetivo N° 3:

- Favorecer la retención del personal de la empresa, impidiendo de este modo que el mismo sea captado por otras empresas.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Índice de Rotación de personal*	$[(\text{N}^\circ \text{ de admisiones} - \text{N}^\circ \text{ Desvinculaciones}) / (\text{N}^\circ \text{ medio de empleados})] \times 100\%$	10,0%	7%

* Éste índice ha sido calculado teniendo en cuenta los puestos más destacados del área de posventa ya que son los que más rotación de personal presentan, estos puestos son: Asesores de Servicio, Asesores de Repuestos y Técnicos.

Ej. Cálculo.

N° De Admisiones = 7

N° De Desvinculaciones = 4.

N° Medio de empleados= 30.

Índice de Rotación= $(7-4)/30 \times 100\% = 10\%$

Este objetivo está relacionado con la importancia que tienen los recursos humanos para la empresa Centro Motor S.A. que continuamente invierte en la capacitación de sus empleados. El personal capacitado es considerado un recurso muy valioso para cualquier tipo de empresa dentro del rubro, por eso es importante que este índice no sea muy alto debido a que esto implicaría una pérdida importante para la empresa, que ha asignado recursos a la preparación de sus empleados, y estos mismos emigran hacia otras empresas. Además un alto índice de rotación nos indicaría una falta de estabilidad dentro de la empresa.

Por otro lado, tampoco es bueno contar un índice muy bajo, ya que esto indicaría un estancamiento y envejecimiento de la empresa. Lo ideal es alcanzar un índice que permita retener al personal de buena calidad (más capacitado), sustituyendo a aquel que presenta ciertas dificultades difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

7.4.2- Capital de información:

La relevancia en la gestión de este factor radica en que a través de los objetivos e indicadores que se plantean, es posible medir como contribuye el capital de la información en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Actualmente la información dentro de la empresa está teniendo un buen uso y la misma es de fácil acceso, debido a los diferentes programas y soportes técnicos con los que cuenta el área de posventa. Dentro del área y de la empresa en general se trabaja con sistemas informáticos como los son el S.I.A.C¹⁴ (Sistema Integral de Administración de Concesionarios), el K.P.I¹⁵

¹⁴ Sistema Integral de Administración de Concesionarios. Es el nombre por el cual se conoce al sistema informático desarrollado para respaldar la operatoria de Centro Motor S.A. Donde quedan registradas todas las operaciones (en el caso puntual de posventa, todas aquellas actividades asociadas al área, a saber: citas y asignación de turnos; apertura y seguimiento de órdenes de reparación;

(Key Performance Indicators.) y C.R.M (Customer Relationship Management- Gestión de las relaciones con el cliente), que permiten obtener todo tipo de información y datos referidos al negocio, de manera instantánea.

7.4.3- Capital Organizacional:

Objetivo N° 1:

- Lograr aumentar el compromiso de los empleados para con la empresa en los próximos 8 meses.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
índice de compromiso del empleado	encuesta *	10,2%	15%

* Este índice se mide cuatrimestralmente, obteniendo el resultado de la comparación de dos cuatrimestres consecutivos. (Ver anexo N°2-C)

El trabajo en equipo dentro de las organizaciones es una metodología de utilizada que continuamente demuestra resultados muy eficientes. Teniendo en cuenta la importancia de los círculos Kaizen como una de las modalidades de trabajo desarrollada por Toyota a nivel mundial, se presenta el siguiente objetivo:

Objetivo N° 2:

- Fomentar la utilización de los círculos Kaizen como método de trabajo en equipo y mejora continua y al mismo tiempo formar parte de los Concursos Nacionales de círculos Kaizen.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
(%)Círculos Kaizen realizados	$(\text{N}^\circ \text{ círculos Kaizen efectuados} / \text{N}^\circ \text{ círculos Kaizen previstos}) \times 100\%$	60%	>=70%
(%) Círculos Kaizen en concurso Nacional*	$(\text{N}^\circ \text{ círculos Kaizen en concurso} / \text{N}^\circ \text{ círculos Kaizen efectuados}) \times 100\%$	33%	>= 33%

* Son concursos a nivel nacional, donde Toyota hace presentaciones de los mejores círculos kaizen de todas las concesionarias de la red en Argentina y se las premia.

Los círculos Kaizen, son uno de los pilares de la filosofía de Toyota. Estos círculos intentan alcanzar la mejora continua en todos los niveles y para todos los empleados de la compañía. A través del trabajo en equipo, en diferentes áreas de la empresa, se busca una permanente generación de nuevas ideas que permitan lograr una mejora continua para solucionar todo tipo

pedidos de repuestos y gestión de inventario; facturación de órdenes de reparación; Etc.). Por lo tanto, permite la consulta a una serie de reportes que serán de gran ayuda a la hora de realizar el relevamiento de datos.

¹⁵ **Key Performance Indicators.** Es la nomenclatura que se le da a un reporte, exigido por Toyota Argentina S.A., que resume los principales indicadores de performance. Es elaborado mensualmente y enviado dentro de los 5 primeros días de cada mes. Resume información relativa al **mercado** (Número de unidades TOYOTA 0 Km. vendidas por el concesionario, Número de unidades entregadas, Número de unidades en operación –UIO-), relativa a la **capacidad** de servicio (Cantidad de puestos de trabajo, Cantidad de asesores de servicio, Cantidad de técnicos –en las diversas etapas de formación-, Etc.), a la **productividad** del servicio (Trabajos realizados: preentregas, servicios de 1.000 Km., mantenimientos, Etc.; y Unidades atendidas: CPUS, Garantías), **rentabilidad** del servicio (Facturación de mano de obra, repuestos, accesorios y lubricantes; Total de horas disponibles, trabajadas y vendidas).

de errores o problemas que se presentan. El término Japonés Kaizen proviene de Kai- que significa “cambio” y -Zen: “bien, bueno.”

Los mismos pueden ser: formales (se deben ir presentando las avances que se realizan cada cierto tiempo a Toyota Argentina S.A.) ó informales, es decir que estos círculos no tienen como objetivo final llegar a concurso, por lo cual son utilizados exclusivamente como método de trabajo en equipo y mejora continua a nivel interno.

Hoy en día el liderazgo dentro de las empresas es algo cada vez más común. Las organizaciones actualmente tienen la necesidad de contar con líderes que permitan establecer la dirección, influenciar y alinear a los demás miembros del grupo hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción que emprenden.

Objetivo N° 3:

- Promover el liderazgo dentro del área para lograr un ámbito de trabajo más favorable.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
Índice de Liderazgo	Encuesta *	7,6	>=8

* Ver anexo N° 2-A

Objetivo N° 4:

- Realizar los Programas de Desarrollo Profesional de modo tal de favorecer el desarrollo de las competencias estratégicas y el alineamiento con los objetivos del área.

INDICADOR	FÓRMULA	DESEMPEÑO ACTUAL	META
(%) De P.D.P (Programas de Desarrollo Profesional) realizados	(P.D.P realizados/ P.D.P previstos) x 100%	100%	100%

7.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	PERPECTIVAS	INDICADOR	FÓRMULA	REAL	META	SEMÁFORO
OBJETIVOS	PERSPECTIVA FINANCIERA					
						MALO BUENO MUY BUENO
	1)Aumentar la rentabilidad del área	Tasa crecimiento R.B	$(R.B^* \text{ Año } n / R.B \text{ Año } n-1) \times 100\%$ *Rentabilidad Bruta =utilidad bruta- gastos directos	5% 6%	
	2)Aumentar los ingresos de posventa	Tasa crecimiento de ingresos	$(\text{Ingresos Año } n / \text{Ingresos Año } n-1) \times 100\%$			
	3)Ampliar las oportunidades de ingresos.	(%)CPUS Taller Móvil	$(\text{CPUS Taller Móvil} / \text{CPUS Total}) \times 100\%$	3,8%	5%	
		(%)Ingresos del Taller Móvil	$(\text{Importe}(\$) \text{ Taller M.} / \text{Importe Total}) \times 100\%$	2,6%	4%	
	4)Incrementar las ventas de ppales. clientes.	Ingreso promedio CPUS	$\text{Importe}(\$) \text{ CPUS} / \text{Cantidad CPUS}$	\$ 700,0	>=\$700	
		(%) Serv.mantenimiento	$(\text{Cant. serv.mantenimiento} / \text{CPUS total}) \times 100\%$	63,0%	70%	
	5)Gestionar eficientemente el stock	Rotación de Stock	$(\text{stock}(\$) / \text{ventas}) \times 30 \text{ días}$	60 días	30días	
	PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
	1)Mantener el alineamiento estratégico con T.A.S.A.	Puntaje P.E.O	Puntaje asignado de acuerdo al grado de cumplimiento Grado de cumpl. = $\text{Cant.real} / \text{cant.objetivo} \times 100\%$	72	92	
	2)Mejorar satisfacción de los clientes	Encuesta de satisfacción Grado de cumplimiento de TSM Básico y avanzado	Encuesta. (Ver anexo N°3-A) N° Ítems implementados/n° ítems evaluados	15,90%	20%	
				86,50%	>=85%	
	3)Aumentar la cuota de mercado del área de posventa.	SMS (Service market share)	$(\text{CPUS} / \text{Mdo.Potencial}^*) \times 100\%$ *Mdo.Potencial=promedio anual del n° veces que utilizan el servicio x UIO (unidades en operación).	79%	85%	

	PERPECTIVAS	INDICADOR	FÓRMULA	REAL	META	SEMÁFORO
PERSP .PROCESOS INTERNOS						
OBJETIVOS						MALO BUENO MUY BUENO
	1) Alcanzar el mayor abastecimiento con el mínimo almacenaje.	Índice de demandas perdidas.	$(N^{\circ} \text{ Ventas perdidas} / n^{\circ} \text{ ventas totales.}) \times 100\%$	25%	<5%	
		Cant.Artículos c/stock>25 días	MAD/20 días =Demandas diaria demanda p/25 días= demanda diaria x 25días	36	0	
		Cant.Artículos c/stock>MIP		75	0	
	2) Nivelar los turnos y recepciones para disminuir los picos de recepciones por la mañana.	(%) De Morning Rush	$(N^{\circ} \text{ De clientes por franja horaria } 8,00\text{-}9,00 / N^{\circ} \text{ clientes totales}) \times 100\%$	33,0%	20%	
	3) Ofrecer una atención más personalizada a los clientes.	Recepciones por A.S.* *Asesores de servicio.	N° de recepciones diarias/ N° Total A.S	13	<=15	
	4) Promover la utilización de los servicios prestados por el Taller. M	(%)CPUS Taller Móvil	$(\text{CPUS Taller Móvil} / \text{CPUS Total}) \times 100\%$	4,7	7%	
	5) Mejorar la productividad	TUS	$\text{TUS} = \text{CPUS} + \text{cargo interno} + \text{garantías}$	1769	2000	
		Eficiencia técnica	Hs.Vendidas/Hs.Trabajadas	84%	>=90%	
		Ocupación	Hs.Trabajadas/Hs.Disponibles	113%	>=90%	
		Productividad	Hs.Vendidas/Hs.Disponibles	95%	100%	
		Cant. O.R cerradas diariamente	$(N^{\circ} \text{ de O.R cerradas en 1 día} / N^{\circ} \text{ O.R Abiertas en 1 día}) \times 100\%$	96,70%	>=95%	

	PERPECTIVAS	INDICADOR	FÓRMULA	REAL	META	
PERSP.PROCESOS INTERNOS						
OBJETIVOS						MALO BUENO MUY BUENO
	6) Cumplir con la cantidad de CPUS y Reparaciones geenrales fijadas en el plan de negocios.	Cantidad de CPUS	$(\text{CPUS reales}/\text{CPUS objetivo}) \times 100\%$	78%	100%	
		Cantidad de R.G (reparaciones gr	$(\text{R.G reales}/\text{R.G. Objetivo}) \times 100\%$	56,90%	100%	
		% R.G alcanzadas	$(\text{R.G}/\text{CPUS}) \times 100\%$	35,3%	46,6%	
	7) Garantizar una entrega puntual	Tasa de entrega a tiempo	$(\text{N}^\circ \text{ entregas a tpo.}/\text{N}^\circ \text{ total de entregas}) \times 100\%$	68,8%	100%	
	8) Fomentar la utilización de la cita	% Clientes con turno	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes con turno}/ \text{n}^\circ \text{ total de clientes}) \times 100\%$	56,0%	$\geq 68\%$	
		% No show	$(\text{N}^\circ \text{ Citas no concretadas}/ \text{n}^\circ \text{ total de citas}) \times 100\%$	11,9%	$\leq 10\%$	
	9)Promocionar los servicios de Centro Motor S.A para cumplir con el P.E.O	% Cumplimiento de CPUS	$(\text{CPUS reales}/\text{CPUS objetivo}) \times 100\%$	75%	100%	
	10) Lograr que clientes de 0Km. utilicen el servicio posventa de C.M	Índice de Retención al cliente	$[\text{CPUS}^*/(\text{P.A.U.S} \times \text{U.V})] \times 100\%$ <small>*CPUS Correspondientes al año anterior de análisis. P.A.U.S:Promedio anual del n° veces que se utiliza el servicio U.V: Unidades de nuevos vehículos vendidos</small>	142,60%	100%	
		Tasa de retención	$(\text{N}^\circ \text{ servicios de 1000 km.} / \text{N}^\circ \text{ Vehículos entregados en el mes anterior}) \times 100\%$	64,88%	$> 90\%$	
	11) Lograr cumplir con los programas TSM Básico y avanzado para obtener la certificación.	cumplimiento TSM Básico	$\text{N}^\circ \text{ ítems implementados}/\text{n}^\circ \text{ ítems evaluados}$	86,50%	$\geq 85\%$	
cumplimiento TSM Avanzado		$\text{N}^\circ \text{ ítems implementados}/\text{n}^\circ \text{ ítems evaluados}$	60%	$\geq 90\%$		

	PERPECTIVAS	INDICADOR	FÓRMULA	REAL	META	SEMÁFORO	
PERSP.PROCESOS INTERNOS							
OBJETIVOS						MALO BUENO MUY BUENO	
	12) Minimizar el impacto ambiental	Consumo de agua	Litros consumidos/Vehículos atendidos		80l/vehículo	120l/vehículo	
		Consumo de electricidad	Kwh consumidos/ superficie m2		8,4 Kwh/m2	10 kwh/m2	
		Residuos peligrosos	(Kg residuos/cantidad de servicios)x100%		2,5kg/servicio	2kg/servicio	
		Baterías	(Baterías tratadas/ total de baterías generadas) x 100%		100%	100%	
		Aceites	(Aceites tratados/total de aceites generados)x 100%		100%	100%	
		Sólidos	(Sólidos tratados/total sólidos generados) x 100%		100%	100%	
		Detergentes	Mg.detergentes/litro de agua		0,4mg/l	<=0,5mg/l	
		DBO	mg. De DBO/litros de agua		146mg/l	<=150mg/l	
	13) Garantizar la salud y seguridad de los empleados de posventa.	(%) Empleados con exámen preocupacional.	(Nº técnicos con exámen preocupacional/Nº Total de técnicos)x 100%		100%	100%	
		(%) Empleados capacitados para trabajos riesgosos	(Nº técnicos capacitados/Nº Total de técnicos) x 100%		95%	100%	
	14) Tener presencia en el medio social en el que opera C.M	Nº Acciones desarrolladas	(Nº Acciones realizadas/nº acciones programadas) x100%		58%	>=90%	

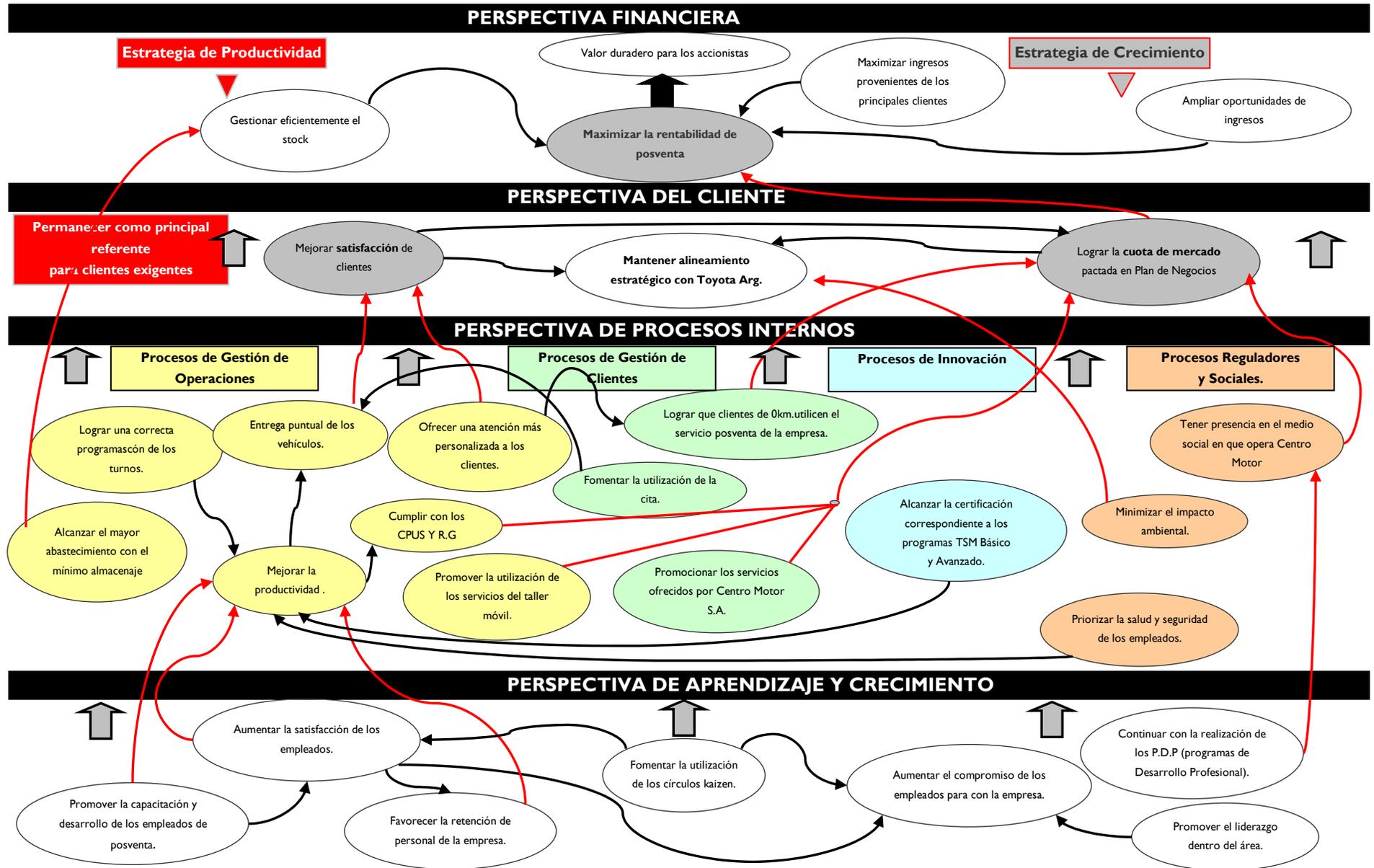
	PERPECTIVAS	INDICADOR	FÓRMULA	REAL	META	SEMÁFORO
Persp. APRENDIZAJE Y CREC.						
OBJETIVOS						MALO BUENO MUY BUENO
	1) Promover la capacitación y desarrollo de los empleados del área.	(%) A.S con Nivel 1 completo	$(N^{\circ} \text{ A.S con Nivel 1} / N^{\circ} \text{ total A.S}) \times 100\%$	60,0%	$\geq 33\%$	
		(%) A.S con Nivel 2 completo	$(N^{\circ} \text{ A.S con Nivel 2} / N^{\circ} \text{ total A.S}) \times 100\%$	50,0%	$\geq 33\%$	
		(%) Técnicos con formación Profesional y Diagnósis	$(N^{\circ} \text{ técnicos con formación profesional y diagnóstico} / N^{\circ} \text{ total de técnicos}) \times 100\%$	66,7%	$\geq 60\%$	
		(%) Técnicos con "Master en Diagnósis".	$(N^{\circ} \text{ técnicos con Master en diagnóstico} / N^{\circ} \text{ total de técnicos}) \times 100\%$	22,2%	$\geq 35\%$	
	2) Aumentar la satisfacción de los empleados de posventa.	índice de satisfacción	encuesta (Ver anexo N 2-B)	7,6	≥ 8	
	3) Favorecer la retención del personal de la empresa.	Índice de rotación de personal	$[(N^{\circ} \text{ De admisiones} - N^{\circ} \text{ de desvinculaciones}) / (N^{\circ} \text{ medio de empleados})] \times 100\%$	10%	7%	
	4) Lograr aumentar el compromiso de los empleados	Índice de compromiso del empleado.	Encuesta (Ver anexo N° 2-C.)	10,2%	15%	
	5) Fomentar la utilización de los círculos Kaizen.	(%) Círculos Kaizen realizados	$(n^{\circ} \text{ círculos Kaizen efectuados} / n^{\circ} \text{ círculos Kaizen previstos}) \times 100\%$	60%	$\geq 70\%$	
		(%) Círculos Kaizen en concurso nacional.	$(n^{\circ} \text{ círculos Kaizen en concurso} / n^{\circ} \text{ círculos Kaizen efectuados}) \times 100\%$	33%	$\geq 33\%$	
5) Promover el liderazgo dentro del área de posventa.	índice de liderazgo	Encuesta (Ver anexo N°2-A.)	7,6%	≥ 8		

PERSPECTIVA FINANCIERA	DESEMPEÑO			META
INDICADORES:	MALO	BUENO	MUY BUENO	
Tasa crecimiento R.B	1,50%	3%	5%	5%
Tasa crecimiento de ingresos	2%	4%	6%	6%
(%)CPUS Taller Móvil	<3%	3,1%-4,5%	5%	5%
(%)Ingresos del Taller Móvil	<2%	2,1%-3,4%	4%	4%
Ingreso promedio CPUS	<\$550	\$ 550	>=\$700	>=\$700
(%) Serv.mantenimiento	<45%	45%-64%	70%	70%
Rotación de Stock	>60días	45-60 días	30 días	30 días
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	DESEMPEÑO			META
INDICADORES:	MALO	BUENO	MUY BUENO	
Puntaje P.E.O	<60	60-85	92	92
Encuesta de satisfacción	<12%	12%-18%	20%	20%
Grado de cumplimiento de TSM Básico y avanzado	<70%	70%	>=85%	>=85%
SMS (Service market share)	< 60%	60 % -80 %	85%	85%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	DESEMPEÑO			META
INDICADORES:	MALO	BUENO	MUY BUENO	
Índice de demandas perdidas.	> 25%	6% - 25%	< 5%	< 5%
Cant.Artículos c/stock>25 días	>40	20-40	0	0
Cant.Artículos c/stock>MIP	>80	40-80	0	0
(%) De Morning Rush	>30%	20%-30%	20%	20%
Recepciones por A.S. (Asesores de servicio)	> 15	9-13	<=15	<=15
(%)CPUS Taller Móvil	< 4%	4%-6%	7%	7%
TUS	<1500	1500-1900	2000	2000
Eficiencia técnica	< 70%	70%-85%	>=90%	>=90%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	DESEMPEÑO			META
INDICADORES:	MALO	BUENO	MUY BUENO	
Ocupación	< 75%	75%-87%	>=90%	>=90%
Productividad	80%	95%	100%	100%
Cant. O.R cerradas diariamente	<75%	75%	>=95%	>=95%
Cantidad de CPUS	<70%	70% -90%	100%	100%
Cantidad de R.G (reparaciones grales)	<70%	70%- 95%	100%	100%
% R.G alcanzadas	<30%	30%-40%	46,60%	46,60%
Tasa de entrega a tiempo	<60%	60%-90%	100%	100%
% Clientes con turno	<45%	45% -65%	>=68%	>=68%
% No show	>15%	11%-15%	<=10%	<=10%
% Cumplimiento de CPUS	<70%	70%-95%	100%	100%
Índice de Retención al cliente	< 75%	75%-90%	100%* ejemplo año I	100%* ejemplo año I
Tasa de retención	< 60%	60%-85%	>90%	>90%
cumplimiento TSM Básico	<70%	70%-80%	>85%	> 85%
cumplimiento TSM Avanzado	<75%	75%-85%	>90%	>90%
Consumo de agua	> 150lt/vehículo	125lt-150lt/vehículo	120l/vehículo	120l/vehículo
Consumo de electricidad	>20Kwh/m2	15-20 Kwh/m2	10Kwh/m2	10 Kwh/m2
Residuos peligrosos	> 5kg/servicio	2,5-5kg/servicio	2kg/servicio	2kg/servicio
Baterías	<=70%	80%	100%	100%
Aceites	<=70%	80%	100%	100%
Sólidos	<=70%	80%	100%	100%
Detergentes	> 1mg/l	0,6 mg/l - 1 mg/l	<=0,5 mg/l	<=0,5 mg/l
DBO	> 170mg/l	155mg/l -170 mg/l	<=150 mg/l	<=150 mg/l
(%)Empleados con exámen preocupacional	< 85%	85%-95%	100%	100%
(%) Empleados capacitados para trabaj. Riesgosos	< 85%	85%-95%	100%	100%
Nº Acciones desarrolladas	<60%	60%-85%	>=90%	>=90%

PERSPECTIVA APRENDIZAJE YCREC.	DESEMPEÑO			META
	MALO	BUENO	MUY BUENO	
INDICADORES:				
(%)A.S con Nivel 1 completo	< 25%	25%-30%	>=33%	>=33%
(%) A.S con Nivel 2 completo	< 25%	25%-30%	>=33%	>=33%
(%)Técnicos con formación Profesional y Diagnosis	< 45%	45%-58%	>=60%	>=60%
(%) Técnicos con "Master en Diagnosis"	<20%	20%-30%	>35%	>35%
Índice de satisfacción	<6	6 -7,8	>=8	>=8
Índice de rotación de personal	>10%	10%	7%	7%
Índice de compromiso del empleado	<10%	10%	15%	15%
(%) Círculos Kaizen realizados	<50%	50%-65%	>=70%	>=70%
(%) Círculos Kaizen en concurso Nacional	<20%	20%	>=33%	>=33%
Índice de liderazgo	< 6	6-7,5	8	8

CAPÍTULO VIII

MAPA ESTRATÉGICO



8.2-RELACIONES CAUSA-EFECTO:

De acuerdo a lo que se muestra en el mapa estratégico que se ha confeccionado para el área de posventa de la empresa Centro Motor S.A. A continuación se detallarán las relaciones entre las diferentes perspectivas y los objetivos de cada una de ellas.

Como hemos mencionado a lo largo del trabajo, la estrategia del área de posventa es una estrategia de diferenciación en la calidad del servicio, es por esto se hace un énfasis especial en la gestión de los procesos internos y en atención al cliente. Esto último se debe a que la calidad y atención personalizada que se le brinda al cliente, dependen directamente de un correcto funcionamiento de estas acciones.

Comenzando con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, uno de los objetivos más significativos e imprescindibles es el de contar con empleados satisfechos dentro del área. Esto último permite, por un lado retener al personal de la empresa, ya que el personal se siente cómodo y no tiene necesidad de irse de la empresa y por otro lado, un empleado satisfecho, es decir aquella persona que siente que sus necesidades (básicas y personales) están siendo cubiertas dentro de la empresa, se siente más comprometido con la misma y sus objetivos. Este compromiso de los empleados con la empresa y sus objetivos también se ve fomentado por la utilización de los círculos Kaizen (grupos de mejora continua), ya que los mismos brindan la posibilidad a los empleados de participar en las decisiones y soluciones a problemas reales, generando un compromiso por parte de los mismos. Al mismo tiempo, esta metodología de trabajo tan exitosa permite aumentar la satisfacción de los empleados, que se sienten parte importante de la empresa a través de sus aportes. Estos círculos, como método de mejora continua y trabajo en equipo, influyen y se utilizan para cualquier tipo de proceso o problema que se presente dentro del área. Por eso se podría decir que el fomento de la utilización de los círculos Kaizen interviene en todos los procesos internos (gestión de clientes, gestión de operaciones, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales), ya que los resultados de estos círculos se ven reflejados en el funcionamiento de estos procesos que hacen a la esencia del negocio.

El liderazgo dentro del área también permite encaminar al personal hacia los objetivos del área y de la empresa y a su vez los compromete con los mismos. Todo esto se ve reflejado, a largo plazo, en un mejor funcionamiento de los grupos y del área de posventa en general.

Por otro lado, promoviendo la capacitación y el desarrollo de los empleados de posventa, es posible aumentar la satisfacción de los mismos, ya que estos se sienten parte importante de la empresa al considerar que esta última se preocupa por el perfeccionamiento de sus habilidades y competencias para el desarrollo de las tareas. Además contando con una plantilla de empleados a los que continuamente se los capacita, se logra alcanzar mejores resultados, mejorando la productividad del área.

En general se podría decir que el hecho de promover la capacitación y desarrollo de los empleados, aumentar la satisfacción de los mismos y favorecer su retención dentro de la empresa, repercute en una mejora de la productividad del área de posventa. Esto se debe a que la empresa cuenta con el personal suficiente (no tiene que salir a buscar nuevos empleados, ni pierde un recurso tan valioso como lo es el capital humano), el mismo está capacitado y lo más importante, está satisfecho.

Siguiendo con los objetivos de la perspectiva de procesos internos, vale aclarar que los mismos están sostenidos por los activos intangibles (objetivos planteados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento). Dentro de esta perspectiva tan importante para el cumplimiento de la estrategia de posventa, existen diversos objetivos relacionados con los diferentes procesos en que se divide esta perspectiva.

Uno de los objetivos planteados tiene que ver alcanzar una mejor distribución de los turnos con el fin de disminuir los picos de recepciones en la primeras horas de la mañana, esto implica una nivelación de las cargas a lo largo del día, es decir que las tareas se dividen de manera uniforme y esto permite mejorar la productividad del taller, favoreciendo al cliente con una entrega puntual de los vehículos.

Por otro lado, otro de los objetivos planteados dentro de ésta perspectiva tiene que ver con alcanzar la certificación correspondiente a los programas TSM Básico y Avanzado. El cumplimiento de este objetivo permite mejorar notablemente la productividad, ya que los mismos son programas, confeccionados por Toyota a nivel mundial, que establecen los estándares mundiales de servicio de posventa que deben cumplir los concesionarios para lograr un buen funcionamiento del negocio.

Otro de los factores que influye en la mejora de la productividad de posventa, es el hecho de priorizar la salud y seguridad de los empleados, porque de esta forma la empresa cuenta con el personal pertinente para cada tarea, el mismo está capacitado para realizar la tarea le compete y tiene a su disposición los elementos de seguridad necesarios para no sufrir ningún tipo de accidente. Por otro lado no se dan inasistencias por enfermedades o accidentes de trabajo y a su vez la empresa tomando, medidas preventivas, evita un costo innecesario por cualquier imprevisto que pueda llegar a darse en el caso de que estos factores no sean tenidos en cuenta.

En cuanto a los procesos de gestión de clientes, se ha planteado fomentar la utilización de la cita, es decir que los clientes que quieran obtener algún servicio prestado por la empresa, pidan su turno. La utilización de la cita es un mecanismo elemental que permite lograr una mejor planificación del taller (los programadores de citas otorgan los turnos y en base a los mismos se planifican las actividades del taller y de los asesores de servicio), favoreciendo la entrega puntual de los vehículos a los clientes. Tanto la entrega puntual como el ofrecimiento

de un servicio personalizado a los clientes, repercuten directamente en lo que es la satisfacción del cliente y contribuyen a mejorarla. A su vez, brindando un servicio personalizado el cliente se siente cómodo con la empresa y esto permite retenerlo, haciendo que los clientes de vehículos 0Km. Utilicen el servicio de posventa de la empresa (el servicio personalizado se ofrece tanto en el área de ventas como en el área de posventa).

Si se logra que los clientes que adquieren 0 Km en Centro Motor S.A. también utilicen el servicio de posventa que ofrece la empresa, se estaría contribuyendo al cumplimiento de la cuota de mercado planteada en el plan de negocios (objetivo planteado en la perspectiva del cliente), ya que se efectuarían mayor cantidad de CPUS (unidades de servicio pagas por el cliente).

Otros dos objetivos que contribuyen de manera directa a alcanzar la cuota de mercado fijada, tienen que ver con la utilización de los servicios del taller móvil y con la promoción de los restantes servicios que ofrece la empresa, ya que de este modo también se estaría incrementando la cantidad de CPUS, impactando directamente en la cuota de mercado que alcanza la empresa.

El hecho de mantener la certificación de la norma ISO 14001 es también importante. Esta norma de gestión ambiental es un aspecto que no debe dejarse de lado debido a que el cumplimiento de la misma y su correspondiente certificación permiten minimizar el impacto ambiental, otro de los objetivos planteados en este trabajo.

La realización de los P.D.P (Programas de Desarrollo Profesional), impacta en la presencia que tiene la empresa en el medio social en que opera, por que estos programas de capacitación y desarrollo tienen certificación universitaria, es decir que se trabaja con algunas de las universidades más prestigiosas del interior de Córdoba y también se da participación en estos programas a alumnos de diversas carreras para que aporten sus conocimientos y se enriquezcan con la experiencia. A su vez estos programas promueven la capacitación y desarrollo de los empleados.

Por otro lado, el hecho de tener presencia en el medio social en que opera Centro Motor S.A. es un objetivo que a muy largo plazo impacta en la cuota de mercado, ya que la empresa se hace más conocida a través de diversos eventos o proyectos sociales en los que participa y la gente se acerca a la misma por el posicionamiento que adquiere. Mejora la imagen de marca.

El cumplimiento de la cuota de mercado fijada en el plan de negocios y la mejora en la satisfacción de los clientes permiten mantener al alineamiento estratégico con Toyota Argentina S.A. Porque de este modo la estrategia de Centro Motor S.A. se estaría alineando a los principios y a la estrategia que tiene Toyota Argentina .S.A.

Contar con clientes satisfechos es un factor muy relevante a la hora de alcanzar la cuota de mercado. Esto se debe a que cuando el cliente está conforme con la empresa, suele elegir a la

misma antes que a cualquier otro competidor del mercado, adquiriendo sus servicios , todo lo cual se ve reflejado en un aumento de la cantidad de CPUS realizadas que impacta en la cuota de mercado. Al alcanzar la cuota de mercado fijada en el plan de negocios, es posible maximizar la rentabilidad del área. Esta rentabilidad también se ve aumentada, de acuerdo a la estrategia de crecimiento, maximizando los ingresos de los principales clientes, es decir incrementando la prestación de los servicios de mantenimiento (considerados los más solicitados, rentables y los que mayores ingresos dejan a la empresa) y ampliando las oportunidades de ingresos, fomentando la utilización del taller móvil para aumentar la cantidad de CPUS (unidades de servicio pagas por el cliente).

Siguiendo con estas relaciones, un objetivo no menos importante que se planteó dentro de lo que es la gestión de operaciones tiene que ver con alcanzar el mayor abastecimiento con el mínimo almacenaje. Este objetivo está vinculado directamente con lo que es la gestión eficiente del stock que a su vez forma parte de la estrategia de productividad dentro de la perspectiva financiera.

La maximización de la rentabilidad del área de posventa, es el objetivo último dentro de este mapa estratégico y cuadro de mando integral, ya que nos permite generar valor duradero para los accionistas, es decir que los accionistas obtienen buenos resultados y sus acciones valen. Y por otro lado, e igualmente importante, al mejorar la rentabilidad de posventa se está colaborando para que el índice de absorción de posventa alcance la meta fijada. Es decir que con esta rentabilidad se estaría haciendo frente a los costos fijos de toda la empresa.

8.3-FICHAS DE INDICADORES Y OBJETIVOS:

Ficha de indicador	
Objetivo Estratégico	
Ampliar las oportunidades de ingresos a través de la operación del Taller Móvil	
Indicador:	Frecuencia:
1)CPUS Taller Móvil/CPUS Total	mensual
2)Importe Taller Móvil/ Importe total	mensual
Unidad de medida:	
Porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1)(CPUS Taller Móvil/CPUS Total) x 100%	
2)(Importe\$ Taller Móvil/ Importe \$ total) x100%	
Información del indicador:	
1) Muestra la proporción de unidades de servicio pagas por el cliente realizadas por el taller Móvil con respecto al total de unidades de servicio pagar por el cliente.	
2) Muestra la proporción de la facturación total del taller móvil con respecto a la facturación total.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Taller Móvil y Administración posventa.	

Ficha de indicador	
Objetivo Estratégico	
Incrementar las ventas de los principales clientes.	
Indicador:	Frecuencia:
1) ingreso Promedio por CPUS	mensual
2)Mantenimientos/ CPUS total	mensual
Unidad de medida:	
1) pesos (\$) y 2) porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1)(Facturación total CPUS /n° CPUS) X 100%	
2) Mantenimientos/ CPUS Total: muestra dentro de las CPUS que proporción corresponde a los servicios de mantenimiento. (N° mantenimientos/CPUS totales) x100%	
Información del indicador:	
1) Muestra el ingreso en pesos que deja cada CPUS.	
2) Muestra la proporción de servicios de mantenimiento dentro del total de CPUS.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de indicador	
Objetivo Estratégico	
Gestionar eficientemente el stock.	
Indicador:	Frecuencia:
Rotación de Stock	mensual
Unidad de medida:	
días	
Defición/ Fórmula del indicador:	
(Stock (\$) / Ventas) x 30 días = rotación de stock	
Información del indicador:	
Muestra cada cuantos días el stock es movlizado, ya sea para la venta o utilización interna.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Asessor de Repuestos. Administración posventa	

Ficha de indicador	
Objetivo Estratégico	
Mantener el alineamiento estratégico con Toyota Argentina S.A	
Indicador:	Frecuencia:
Puntaje de posventa en el Programa de Excelencia Operativa (P.E.O)	mensual
Unidad de medida:	
Puntaje	
Defición/ Fórmula del indicador:	
Puntaje en función al grado de cumplimiento de los objetivos. Grado de cumplimientos = (Cant. real/cant. objetivo) x 100%.	
Información del indicador:	
muestra cual es el puntaje obtenido mensualmente en el programa de excelencia.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Gerente de Posventa	

Ficha de indicador	
Objetivo Estratégico	
Mejorar la satisfacción de los clientes	
Indicador:	Frecuencia:
1) Encuesta	bimestral
2) Grado de cumplimiento TSM básico y TSM avanzado.	anual
Unidad de medida:	
1) puntaje 2) puntaje y porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1) Ver anexo N° 3-A	
2) $(N^{\circ} \text{ ítems implementados} / N^{\circ} \text{ ítems evaluados}) \times 100\%$	
Información del indicador:	
1) muestra en porcentaje obtenido en el índice de satisfacción al cliente en base a las encuestas realizadas.	
2) Muestra el % y la puntuación obtenida en los programas de TSM Básico y Avanzado de acuerdo al cumplimiento de las preguntas que establecen los programas.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Gerente de Posventa.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Aumentar la cuota de mercado del área de posventa	
Indicador:	Frecuencia:
SMS (service market share)	anual
Unidad de medida:	
Porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
$SMS = CPUS / Mdo.Potencial^*$ *Mdo potencial=promedio anual del n° que utilizan el servicio x UIO (unidades en operación)	
Información del indicador:	
Intenta demostrar en base al dato del tamaño del mercado potencial, cuantas unidades en operación (vehículos) del mercado potencial son atendidos por la empresa.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Alcanzar el mayor abastecimiento con el mínimo almacenaje.	
Indicador:	Frecuencia:
1) índice de demanda perdidas	mensual
2) Cant. Art. c/ stock > 25 días	mensual
3) Cant. Art. c/ stock > MIP	mensual
Unidad de medida:	
1) se mide en % 2) y 3) unidades	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1) índice de demanda perdidas = $(n^{\circ} \text{ ventas perdidas} / n^{\circ} \text{ ventas totales}) \times 100\%$ 2) Cant. Art. c/ stock > 25 días 3) Cant. Art. c/ stock > MIP	
Información del indicador:	
1) Muestra la cantidad de ventas que se pierden por no disponer del stock necesario. 2) Muestra la cantidad de artículos de los 100 artículos con más rotación que tienen un stock que supera los 25 días, es decir que no se venden dentro de los 25 días y permanecen inmóviles. 3) Muestra la cantidad de artículos con un stock que supera a la posición Máxima de inventario.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Repuestos	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Lograr mejor distribución de los turnos para disminuir los picos de recepciones en las primeras horas de la mañana.	
Indicador:	Frecuencia:
Porcentaje de clientes que vienen entre las 8,00 y 9,00 a.m	mensual
Unidad de medida:	
porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
$N^{\circ} \text{ Clientes que vienen entre 8,00 y 9,00 a.m} / N^{\circ} \text{ clientes totales en todos los horarios.}$	
Información del indicador:	
Muestra la proporción de clientes que asisten a la empresa en las primeras horas (8,00 y 9,00 a.m) a lo largo de un mes, con respecto al total de clientes que asisten en los diferentes horarios del día.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Ofrecer una atención más personalizada a los clientes.	
Indicador:	Frecuencia:
Cant. de Recepciones por A.S	Diario
Unidad de medida:	
N° de recepciones	
Defición/ Fórmula del indicador:	
(N° de recepciones diarias/ n° total de asesores x día.)	
Información del indicador:	
Muestra cuantos clientes atiende un asesor de servicio por día.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Promover la utilización de los servicios ofrecidos por el Taller Móvil para clientes de otras localidades.	
Indicador:	Frecuencia:
Cantidad de CPUS ejecutadas por el Taller Móvil.	anual
Unidad de medida:	
Porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
CPUS Taller Móvil / CPUS totales*	
* casa central , taller de cajas y Taller Móvil.	
Información del indicador:	
muestra la proporción de CPUS correspondientes al Taller Móvil con respecto al total de CPUS .	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Unidades especiales de negocio.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Mejorar la productividad del área de posventa.	
Indicador:	Frecuencia:
1)TUS	mensual
2)Eficiencia Técnica	mensual
3)Ocupación	mensual
4)Productividad	mensual
5)N° O.R cerradas en 1 día (serv.mant.)	mensual
Unidad de medida:	
1) unidades	
2) .3) y 4) en porcentaje (%)	
5) porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
TUS = CPUS+ Serv.cargo interno+ Serv.cargo garantía+serv.sin cargo	
2) Hs.Vendidas/ Hs.Trabajadas.	
3)Hs. Trabajadas/ Hs.Disponibles	
4) Hs. Vendidas/ Hs.Disponibles	
5) N° O.R que demoran 1 día / N°O.R totales*	
* O.R que se demoran un día o más de un día a lo largo de un mes.	
Información del indicador:	
1) muestra el total de unidades de servicio realizadas en un mes.	
2)muestra la proporción que representan las hs.vendidas respecto de las horas trabajadas.	
3)muestra la proporción que representan las hs.trabajadas respecto de las horas disponibles.	
4)muestra la proporción que representan las hs. Vendidas respecto de las horas disponibles.	
5)muestra la proporción de ordenes de reparación que se realizan en un día con respecto al total de ordenes de reparación que se realizan en uno ó más días.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de planificación y desarrollo y Adm. De posventa.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Garantizar la entrega puntual de los vehículos a los clientes.	
Indicador:	Frecuencia:
Tasa de entrega a tiempo	diaria
Unidad de medida:	
Porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
$(n^{\circ} \text{ de entregas a tiempo} / n^{\circ} \text{ de entregas totales}) \times 100\%$	
Información del indicador:	
Muestra la proporción de vehículos que son entregados a la hora prometida.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Cumplir con la cantidad de CPUS y reparaciones generales fijadas en el plan de Negocios.	
Indicador:	Frecuencia:
1) Cantidad de CPUS	semanal
2) Cantidad de Reparaciones Grales.	semanal
3) R.G/ CPUS	semanal
Unidad de medida:	
1) porcentaje	3) Porcentaje (%)
2) porcentaje	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1) $(\text{CPUS reales} / \text{CPUS objetivo}) \times 100\%$	
2) $(\text{R.G reales} / \text{R.G objetivo}) \times 100\%$	
3) $(\text{R.G} / \text{CPUS}) \times 100\%$	
Información del indicador:	
1) muestra el porcentaje de CPUS realizadas en una semana.	
2) muestra el porcentaje de reparaciones grales. Realizadas en una semana.	
3) muestra la proporción de Reparaciones generales con respecto a las CPUS.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Plainificación y Desarrollo.	
Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Fomentar la utilización de la cita como método para la solicitud de turnos y prestación de servicios y al mismo tiempo disminuir el No show"	
Indicador:	Frecuencia:
1) Porcentaje (%) de clientes con turno	mensual
2) Porcentaje (%) de "No Show".	mensual
Unidad de medida:	
porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1) $\text{Cant. clientes con turno} / \text{cantidad de clientes totales}^*$	
* los clientes totales serian los clientes con turno más los clientes sin turno.	
2) $(\text{N}^\circ \text{ de citas concretadas} / \text{n}^\circ \text{ total de citas}) \times 100\%$	
Información del indicador:	
1) muestra la proporción de clientes que asisten a la empresa con un turno previo respecto del total de clientes que asisten.	
2) muestra la proporción de clientes que tenían un turno y no vinieron a la cita respecto del total de clientes que tenían turno.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Plainificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Promocionar los servicios de Centro Motor S.A de modo tal de poder cumplir con el Programa de Excelencia Operativa.	
Indicador:	Frecuencia:
% cumplimiento de CPUS	anual
Unidad de medida:	
porcentaje	
Defición/ Fórmula del indicador:	
$(\text{CPUS reales} / \text{CPUS objetivo}) \times 100\%$	
Información del indicador:	
Muestra el porcentaje de unidades de servicio pagas por el cliente que se efectúan por año.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Plainificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Lograr que los clientes de vehículos 0km. Utilicen el servicio de posventa que ofrece la empresa Centro Motor S.A	
Indicador:	Frecuencia:
1) CRR ("Customer Retention Rate")	anual
2) Tasa de retención	anual
Unidad de medida:	
porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1) $(\text{Prom. Anual del N}^\circ \text{ de veces que se utiliza el serv. X Unidades de Nvos. Vehículos vendidos}) / \text{CPUS del año anterior}$ * durante los últimos 10 años.	
2) $\text{Cant.serv. 1000 Km en el mes} / \text{N}^\circ \text{de Nvos. Vehículos entregados en el mes anterior}$	
Información del indicador:	
1) Es un índice que mide la retención del cliente estableciendo una relación entre la cantidad de vehículos 0Km. Entregados y la cantidad de estos vehículos que son atendidos por el servicio de posventa de la empresa.	
2) mide la relación entre la cantidad de servicios gratuitos de 1000 km. Que se hacen en un mes respecto de la cantidad de vehículos entregados el mes anterior.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Unidades Especiales de Negocio.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Cumplir con los programas TSM Básico y Avanzado	
Indicador:	Frecuencia:
1)Cumplimiento de TSM Básico.	anual
2)Cumplimiento de TSM Avanzado.	anual
Unidad de medida:	
% porcentaje	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1)(n° ítems implementados/n° ítems evaluados) x 100%	
2)(n° ítems implementados/n° ítems evaluados) x 100%	
Información del indicador:	
1) indica la cantidad de puntos del programa cumplidos. para obtener la certificación	
2) indica la cantidad de puntos del programa cumplidos para obtener la certificación.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Garantizar la salud y seguridad de los empleados del área de posventa.	
Indicador:	Frecuencia:
1)Porcentaje de empleados con exámen preocupacional realizado	anual
2)Porcentaje de empleados con capacitación pertinente para trabajos riesgosos	anual
Unidad de medida:	
porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1) (N° empleados con exámen preocupacional realizado / N° total de empleados) x100%	
2) (N° empleados con capacitación para trabajos riesgosos / N° total de empleados.) x100%	
Información del indicador:	
1) muestra la proporción de empleados que tienen el exámen preocupacional realizado respecto del total de empleados.	
2)muestra la proporción de empleados con capacitación para trabajos riesgosos respecto del total de empleados.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Promover la capacitación y desarrollo de los empleados de los principales puestos de posventa cumpliendo con los requerimientos del programa TSM.	
Indicador:	Frecuencia:
1- (%) De asesores de servicio con Nivel 1 completo.	anual
2-(%) De asesores de servicio con Nivel 2 completo.	anual
3-Nº de Técnicos con Formación "Profesional" y "Diagnosis".	anual
4- Nº de Técnicos con Master en Diagnosis.	anual
Unidad de medida:	
1) y 2) porcentaje (%) 3) y 4) unidades.	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1)(Cant. Asesores Servicio Nivel 1/ cantidad total de Asesores de servicio) x100%	
2)(Cant. Asesores de Servicio Nivel 2/ cantidad total de Asesores de servicio)x100%	
3) (Nº De técnicos en formación "Profesional" y "Diagnosis' sis /nº total de técnicos) x100%	
4) (Nº De técnicos con Master en Diagnosis sis /nº técnicos certificados) x 100%	
Información del indicador:	
1) Muestra el porcentaje de asesores de servicio que tienen Nivel 1 completo.	
2) Muestra el porcentaje de asesores de servicio que tienen Nivel 2 Completo.	
3) Muestra el porcentaje de técnicos que han certificado como técnicos " Profesional" y "Diagnosis."	
4) Muestra la cantidad de técnicos que han certificado como Master en Diagnosis	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Aumentar la satisfacción de los empleados del área de Posventa.	
Indicador:	Frecuencia:
Índice de Satisfacción-encuesta	semestral
Unidad de medida:	
puntaje numérico	
Defición/ Fórmula del indicador:	
ponderación de criterios. Se calcula el promedio para cada uno de los criterios y luego se suman todos los promedios por criterios y finalmente se calcula el promedio gral que es el resultado del índice de satisfacción. Ver anexo 2- B	
Información del indicador:	
Mide el grado de satisfacción de los empleados del área de posventa a través de puntaje asignado por los empleados encuestados a cada uno de los criterios tenidos en cuenta en el formulario. Luego se obtiene un puntaje promedio de acuerdo a valor asignado a cada criterio y finalmente se calcula un promedio general que representa al índice de satisfacción.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Favorecer la retención del personal de la empresa, impiendiendo de este modo que el mismo sea captado por otras empresas.	
Indicador:	Frecuencia:
Índice de rotación	anual
Unidad de medida:	
Porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
$\frac{(\text{N}^\circ \text{ De admisiones} - \text{N}^\circ \text{ De desvinculaciones})}{\text{N}^\circ \text{ Medio de empleados}} \times 100 \%=$	
Información del indicador:	
Mide la relación porcentual entre las admisiones y desvinculaciones de personal en relación al número medio de miembros de un área , en el transcurso de un determinado tiempo.	
<u>Aclaración:</u> para el cálculo de este índice se han tenido en cuenta como miembros del área de posventa a los puestos de asesores de servicio, asesores de repuestos y técnicos, ya que son los puestos con más cantidad de personas y con mayor rotación.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Lograr aumentar el compromiso de los empleados para con la empresa.	
Indicador:	Frecuencia:
Encuesta (Índice de compromiso del empleado).	Cuatrimestral
Unidad de medida:	
porcentaje (%)	
Defición/ Fórmula del indicador:	
Encuesta. Ver Anexo 2-C	
Información del indicador:	
<p>Mide el grado de compromiso de los empleados de la empresa en base a una serie de preguntas. Los resultados se obtienen a partir del análisis comparativo de los porcentajes de las respuestas afirmativas a las distintas preguntas entre dos cuatrimestres.</p> <p>A partir de esta comparación es posible analizar las brechas para cada preguntas y luego calcular el resultado final que indica la variación de un cuatrimestre con respecto a otro.</p>	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Fomentar la utilización de los círculos Kaizen como método de trabajo en equipo y mejora continua y al mismo tiempo tiempo formar parte de los concursos Nacionales de Círculos Kaizen.	
Indicador:	Frecuencia:
1)%Círculos Kaizen por año	anual
2)%Círc. Kaizen en Concurso Nac.	anual
Unidad de medida:	
porcentaje	
Defición/ Fórmula del indicador:	
1)(n°círculos kaizen efectuados/n° círculos kaizen previstos)x100%	
2)(n° círculos kaizen en concurso/n° círculos kaizen efectuados) x100%	
Información del indicador:	
<p>1) Muestra el porcentaje de círculos Kaizen que se realizan en un año.</p> <p>2)Muestra el porcentaje de círculos Kaizen que son seleccionados por Toyota para concursar a nivel Nacional.</p>	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

Ficha de Indicador	
Objetivo Estratégico	
Promover el liderazgo dentro del área para lograr un ámbito de trabajo más favorable.	
Indicador:	Frecuencia:
Índice de liderazgo-encuesta	semestral
Unidad de medida:	
puntuaje numérico	
Defición/ Fórmula del indicador:	
ponderación de criterios. En base al promedio de cada uno de los criterios se calcula un promedio general que da el resultado del índice de liderazgo. (Ver Anexo 1-xo 2-A)	
Información del indicador:	
Mide la existencia de algún tipo de liderazgo entre los miembros del área, a través de una asignación de puntajes a una serie de criterios. Este formulario es completado por los empleados de los principales puestos del área de posventa.	
Responsabilidad de seguimiento/ informe	
Encargado de Planificación y Desarrollo.	

CAPÍTULO IX

CONCLUSIÓN

9.1-CONCLUSIÓN:

Luego de haber llevado a cabo este trabajo dentro del área de posventa de la empresa Centro Motor S.A., se podría decir que el cuadro de mando integral como herramienta de gestión es imprescindible en este tipo de negocios.

A partir un extenso análisis acerca del funcionamiento del área de posventa y de los objetivos y estrategia de la misma, se han podido diseñar numerosos indicadores que permitan gestionar el funcionamiento del área y el cumplimiento de la estrategia. También se ha realizado un reordenamiento de otros indicadores que ya venían siendo utilizados dentro de la empresa, de modo tal que los mismos puedan ofrecer información y datos más precisos.

Lo más importante de este trabajo, fue que a lo largo de su desarrollo se han podido descubrir y establecer numerosas relaciones entre diversos objetivos e indicadores, todo lo cual implica un gran aporte para el personal del área de posventa, ya que se pueden conocer mejor los objetivos, las interrelaciones de los mismos, y lo más importante, el funcionamiento y la esencia del negocio en si. Esto ayuda a que los empleados que trabajan en la empresa conozcan y entiendan verdaderamente la estrategia del negocio y trabajen para ella.

Finalmente se podría decir que con la aplicación de esta herramienta de gestión que se ha confeccionado, la empresa podrá lograr un mejor manejo y comprensión de la información pertinente del negocio, favoreciendo el proceso de toma de decisiones y una correcta implantación de la estrategia. También, a través de la implementación de este Cuadro de Mando Integral se podrán gestionar diversos aspectos del negocio que influyen directamente en la calidad del servicio que se ofrece, permitiendo mantenerla constante de manera tal de poder cumplir con la estrategia de diferenciación.

Otro de los beneficios de esta propuesta es que la misma permitirá medir, de manera precisa, el desempeño del área, el cumplimiento de sus objetivos y estrategia y actuar en consecuencia, todo lo cual permitirá a la empresa lograr una correcta alineación a las políticas que impone T.A.S.A. como concedente.

El Cuadro de Mando también permitirá a los empleados del área, gerente y directivos, tener un mejor manejo de la información que les permita obtener una comprensión más exacta de la misma, favoreciendo de este modo al proceso de toma de decisiones.

Por último, a través del Cuadro de Mando Integral y del mapa estratégico es posible tener un conocimiento más preciso de las interrelaciones que existen entre los distintos aspectos del negocio del área de posventa, que permita a los empleados comprender como sus actividades se interrelacionan con las demás y forman parte de un todo, y por otro lado, el aporte que estas actividades tienen al cumplimiento de la estrategia del área. Resumiendo, se busca que los empleados conozcan la estrategia y actúen a favor de la misma.

BIBLIOGRAFÍA:

- “Administración estratégica”, A. Thompson, JR. A.J Strickland. McGraw Hill- 11ª edición –México DF- Año 2000.
- “Administración una perspectiva global” Koontz Harold - Weihrich Heinz – Mc Graw Hill- 11ª edición- México Año 1998.
- “Cómo utilizar el cuadro de mando integral” para implantar y gestionar su estrategia. Robert S. Kaplan, David P.Norton- Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2001.
- “Dirección Estratégica” Gerry Jonson, Kevan Acholes- Pearson Educación S.A. Madrid 2001.
- “El Cuadro de Mando Integral”, The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan, David P.Norton- Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona ,1997.
- “Mapas Estratégicos” convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Robert S. Kaplan, David P.Norton- Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona 2004.
- Darío Rodríguez .M. “El diagnóstico Organizacional” – 3º Edición- Editorial Alfa Omega, México 1999.
- Aldo Schlemenson –“Análisis organizacional y empresa unipersonal”- Editorial Paidós, Buenos Aires 1993.

Páginas de Internet:

- * www.toyota.com.ar
- * www.centromotorsa.com.ar
- * http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/9114/format/html/
- * http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/9114/format/html/
- * http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/8792/format/html/
- * <http://www.infobae.com/contenidos/381277-100896-0-Planifican-que-la-industria-automotriz-alcance-el-millón-de-unidades>
- * <http://www.nuevodiariodesalta.com.ar/diario/suplenotas.asp?815>
- * <http://www.prensaeconomica.com.ar/index.php?seccion=nota.php&code=419>

ANEXO

