UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTUDIO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN RENT A CAR (SALFA RENT), EN BASE A HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CHRISTIAN ALEXIS VILLARROEL GAME

PROFESOR GUÍA
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUSHIRO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
LUIS ZAVIESO SCHWARTZMAN
IVAN BRAGA CALDERON

SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2014

RESUMEN

El presente trabajo nace de una inquietud mutua, por un lado lo planteado por mi a la gerencia de Salfa Rent respecto de la necesidad de realizar mi trabajo de tesis de mis estudios de MBA y por otro lado que los ejecutivos de SalfaRent querían desarrollar este trabajo dentro de la organización. La idea primaria fue la de elaborar un cuadro de mandos integrales para controlar a la organización en cuanto a su gestión global, para ello estudiaríamos las diferentes herramientas de control de gestión que estuviesen disponibles en el mercado o que pudiésemos desarrollar en forma interna, para ello teníamos 15 sesiones de trabajo desde Mayo a Diciembre de 2013.

Luego de la primera reunión se entregó un plan de trabajo a la gerencia de Salfa Rent para que revisar los hitos que se debían suceder para alcanzar el objetivo planteado.

Al correr de las sesiones, la idea inicial sufrió modificaciones, siendo en definitiva la idea a implementar la de un Plan Estratégico para la compañía, fue esta la idea que se alojó en la gerencia de la empresa como resultado principal de la implementación.

Fue así como se creó una Subgerencia de Planificación y Desarrollo con asiento en Santiago, la cual tendrá la responsabilidad de la creación e implementación de dicho plan estratégico en la organización, además de implementar el Plan comunicacional y de desarrollo de las herramientas y plataformas necesarias para controlar las diversas dimensiones que se desea gestionar.

Dedicatoria

A mi señora y a mi hija quienes se han convertido en mi mas preciado tesoro, antes de conocerlas las soñé y desde luego siempre las amé. Ahora que las tengo a mi lado me siento afortunado de haberlas encontrado.

A mis padres y hermanos por siempre estar presentes y permitir forjar las bases de un promisorio futuro, fundado sobre sólidos valores.

A los ejecutivos de Salfa Rent quienes colaboraron en el desarrollo de este proyecto y permitieron desarrollar aristas de mi profesión que no hubieran tenido cabida en otras organizaciones.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO 4
1 INTRODUCCIÓN. 8
1.1 MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA 12
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 13
1.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO. 15
2 PROBLEMÁTICA. 16
3 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS 18
3.1 PRIMER OBJETIVO 18
3.2 SEGUNDO OBJETIVO. 18
4 MARCO CONCEPTUAL 19
4.1 BSC BALANCED SCORE CARD (BSC) O CUADRO DE MANDOS INTEGRALES (CMI). 20
4.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA, (EJEMPLOS). 20
4.1.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES, (EJEMPLOS). 20
4.1.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS, (EJEMPLOS). 20
4.1.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE, (EJEMPLOS). 20
4.1.1 DESARROLLO DE LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS: 20
4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 23
4.2.1 DEFINICIÓN SOBRE LA PLANEACIÓN. 23
4.3 PLAN DE COMUNICACIÓN 26
4.4 FODA Y DE LA MATRIZ FODA. (Ref. 9). 27
4.5 FACTORES NO TÉCNICOS: 29
4.5.1 FACTORES AMBIENTALES: 30
4.5.2 FACTORES ORGANIZACIONALES: 31
4.5.3 FACTORES INDIVIDUALES: 33
4.6 IMPLEMENTACIÓN SISTÉMICA 37
5 METODOLOGÍA 38
6 DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO 39
6.1 UTILIZACIÓN DE FODA Y DE LA MATRIZ FODA. 40
6.1.1 ANÁLISIS FODA 40
6.1.2 UTILIZACIÓN DE MATRIZ FODA 41
6.2 DESARROLLO 43
6.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA “MISIÓN” (PA: PUNTO ACTUAL) 43
6.2.2 ESTABLECIMIENTO DE LA “VISIÓN”. PD: PUNTO DESEADO. 44
6.2.3 IDENTIFICAR LOS “VALORES DE LA EMPRESA”. 44
6.2.4 ESTABLECER LA “ESTRATEGIA” A UTILIZAR. 45
6.2.5 FOCOS ESTRATÉGICOS. 45
Mapa estratégico 47

6.2.6 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS 48
6.2.7 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES Y METAS PARA LOGRAR CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN: 49
6.3 IMPLEMENTACIÓN SISTÉMICA 51
6.3.1 CRUCE MATRICIAL VINCULACIÓN CON LA MISIÓN V/S CLASE BSC: 53
6.3.2 CRUCE MATRICIAL ENFOQUE V/S CLASE BSC: 54
6.4 ISOTOOLS 55
6.5 MONITOREO DEL NEGOCIO (MAN) 56
6.6 PLAN DE COMUNICACIONES. 57
7 CONCLUSIONES 60
8 BIBLIOGRAFIA 62
9 ANEXO 62
9.1 PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA. 62
9.2 MISIÓN, VISION, VALORES, ESTRATEGIA, FOCOS ESTRATEGICOS, MAPAS CONCEPTUALES, ETC…. 64
9.2.1 MISIÓN DE UNA EMPRESA 64
9.2.2 VISIÓN DE UNA EMPRESA. 65
9.2.3 VALORES DE LA EMPRESA. 66
9.2.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA 68
9.2.5 FOCOS ESTRATÉGICOS 69
9.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS 74
9.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERACIONAL. 74
9.4 GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO. 76
9.4.1 GESTIÓN DE RRHH 76
9.4.2 LA PLANIFICACIÓN DE FUERZA DE TRABAJO 77
9.4.3 CICLO DE RRHH 78
9.4.4 PARA QUÉ SIRVE LA PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO 80
9.4.5 MAPA ESTRATÉGICO DE RRHH 81
9.4.6 MATRIZ DE TALENTOS DE LOS 9 CUADRANTES 82
9.4.7 MODELO DE MADUREZ DE CAPACIDADES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO 84
9.5 Informes generados en Salfa Rent 85
9.5.1 Medir grado de satisfacción de nuestros Clientes. (Ver CSI GM) 85
9.5.2 Comportamiento de pago Mensual Clientes RAC 85
9.5.3 Registrar y administrar reprocesos operacionales 85
9.5.4 In Touch 85
9.5.5 Efectividad In.Touch 85
9.5.6 Reunión seguimiento flota y valoración del cliente. 85
9.5.7 Venta Pendiente Vehiculos usados RAC 85

9.5.8 Ventas arriendo. 85
9.5.9 Venta usados RAC (Precio, Cantidad, Margen) 85
9.5.10 Flujo de compras vehículos nuevos 85
9.5.11 Inversión no utilizada (Unidades detenidas en el Patio). 86
9.5.12 Disponibilidad y Utilización de la flota, relacionado a los ingresos de los contratos de arriendo 86
9.5.13 Contribución por cliente y Producto 86
9.5.14 $ por Km identificando vehículo, marca, modelo, ceco, etc 86
9.5.15 Precio Promedio Materiales 86
9.5.16 Antigüedad y Facturación Promedio de los Clientes 86
9.5.17 Fecha de próxima mantención 86
9.5.18 Vehículos en Equipamiento 86
9.5.19 Ocupación de Flota 86
9.5.20 Disponibilidad de Repuestos en Plaza 86
9.5.21 Tiempo cierre OT 87
9.5.22 Stock y obsolescencia 87
9.5.23 Costo Promedio OT 87
9.5.24 Cantidad y uso (KMS) de vehiculos USO RAC 87
9.5.25 Cumplimiento en Mantención (Aviso DE) 87
9.5.26 Abastecimiento de Repuestos 87
9.5.27 Vehículos en traslado + de 6 días 87
9.5.28 Producción mecánicos en Talleres 87
9.5.29 Flota sucursal Vespucio (Equipamiento) 87
9.5.30 Vehículos por configurar 87
9.5.31 Historial mensual de Mantenciones de diferentes marcas 87
9.5.32 Marcación Asistencia 87
9.5.33 Control de Monitor de cobro a clientes 88

Índice de Tablas

Tabla 1 Motivación de la Empersa 12
Tabla 2 Descripción de la Organización 13
Tabla 3 Descipción del Mercado 15
Tabla 5 Plan de Trabajo 39
Tabla 6 Plan de Trabajo 43
Tabla 7 Objetivo, Meta, Indicador 49
Tabla 8 Informes vinculación BSC 51
Tabla 9 Dimensión BSC v/s Informes 52
Tabla 10 Vinculación Misión v/s Informes 52
Tabla 11 Vinculación Enfoque Estratégico v/s Informes 53

Tabla 12 Cruce matricial vinculación con la misión v/s clase Bsc..... 53
Tabla 13 Cruce matricial enfoque v/s clase Bsc 54
Tabla 4 Palancas Claves Gestión de Personas..... 79

1 INTRODUCCIÓN.

La creciente demanda de productos Globales presiona a la industria al uso de estrategias competitivas que permitan a las empresas maximizar el resultado del negocio o aumentar la cartera de clientes o el volumen de participación en el mercado, etc…, para esto se hace cada vez mas necesario utilizar herramientas. de control de gestión que permiten analizar el negocio no solo en la dimensión financiera sino que ampliar el espectro de esta a dimensiones como la Responsabilidad Social, el Cliente, temas relacionados a la innovación y desarrollo y las de carácter no técnico, las cuales tienen que ver con el comportamiento de las personas frente a los cambios.

El presente trabajó se desarrollará en base a 6 Herramientas, no todas serán abordadas de manera profunda, pero serán consideradas como variables sensibles para el éxito de la implementación del Plan Estratégico a formular.

Ilustración 1 Plan Estratégico

En el mercado existen diversas herramientas de gestión que nos pueden ayudar a solucionar nuestra inquietud inicial y para ello revisamos las 10 herramientas de gestión mas utilizadas desde el año 2000 a la fecha.

1. Benckmarking.
2. **Planificación Estratégica.**
3. **Declaración de misión y visión.**
4. Administración basada en la Relación con los Clientes (CRM).
5. Outsourcing.
6. **Balanced Scorecard Card (BSC).**
7. Competencias distintivas.
8. Programas de Gestión de Cambios.
9. Alianzas estratégicas.
10. Segmentación de Clientes.

Una de las que tiene mas aceptación en el mercado es la utilización de cuadros de mandos integrales (CMI) o Balanced Scor Card (BSC), ya que ofrece rápidamente valores de acercamiento o lejanía respecto del resultado propuesto.

Esta herramienta de control de gestión fue desarrollada por los profesores de Harvard Robert Kaplan y David Norton y que en términos simples permite traducir la estrategia de la empresa en objetivos medibles relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción con responsables que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización a dicha estrategia.

Otra herramienta de control de gestión muy utilizada es la basada en la **Gestión de Calidad** como ventaja competitiva frente al mercado y otras identifican las Características irrepetibles y particulares del producto como elementos claves del éxito empresarial, y otras logran acaparar la materia prima que permite mantener el mercado como un monopolio, etc…

Ahora es necesario también mencionar que muchas empresas se han dado cuenta que hasta hoy la dirección del negocio se ha basado la Estrategia de Gestión y Control en el Análisis de los Resultados Financieros de la Empresa, respaldados por una mirada retrospectiva a corto plazo, centrándose principalmente en la jerarquía y el control (Primero ordeno y luego Controlo). La gran deficiencia de esto es que no se contemplan todas las dimensiones en que debe ser analizada una empresa Globalizada, de hecho en este enfoque existe el sesgo de mirar siempre corto plazo y no hay una clara visión de que queremos para el futuro, ni pensar en una visión a 5 años mas, ni que vamos a hacer para lograrlo.

Por tanto el desafío planteado luego de las primeras reuniones de análisis de la gerencia de Salfa Rent fue precisamente adoptar una metodología de análisis que nos permitiera revisar internamente a la organización, siempre con el objetivo en la mira de definir un Plan Estratégico con una mirada de al menos 5 años y que nos lleve al lugar deseado a definir.

Algunas de las preguntas que llevan a plantearse estas circunstancias de análisis y que te lleven a decidir el implementar de planes de gestión y planes estratégicos como herramientas de éxito se basa en las siguientes preguntas:

- ¿Quién soy como empresa?.
- ¿Cómo empresa qué hago hoy?.
- ¿Cómo empresa qué quiero ser y hacer?.
- ¿Identificar que quieren mis clientes?.
- ¿Mirar lo que hace la competencia de diferente?.
- ¿Qué estrategia voy a utilizar para lograrlo?.
- ¿Qué necesito para mantenerme en la industria?.
- ¿Cómo posiciono mi producto?.
- ¿Cómo me hago la primera preferencia para mis consumidores?.
- ¿Quién define mi participación en el mercado?.
- ¿Cómo me desmarco de la competencia?.
- ¿Cómo me hago mas competitivo?.
- ¿Cómo genero mas retornos, tengo identificados los factores?.
- ¿Cómo me hago diferente y no imitable?.

Algunas situaciones a ser abordadas en esta tesis o al menos a ser planteadas como desafíos para la adecuada implementación de esta herramienta de control de Gestión basada en CMI tiene que tener definiciones estructurales que tiene que ver desde el:

¿Qué queremos lograr?, hasta el **¿Cómo queremos lograrlo?**

Para ayudar a dilucidar la consulta anterior debemos utilizar una herramienta de diagnóstico como el **FODA** y la **Matriz FODA** para evaluar en base a la situación actual y al punto deseado, según esto se debe delinear la estrategia corporativa que será una de los pilares en la búsqueda de esta implementación.

Además de definir el ¿Cómo haremos la bajada de este plan a la organización? **(Plan Comunicacional).** Otro aspecto importante es hacer entender a la organización de que pasaremos a un sistema de control en el cual estaremos constantemente siendo evaluados **(Aspectos no Técnicos)**.

Aquí hay un tremendo desafío planteado y no tiene que ver con aspectos técnicos de la implementación, sino mas bien tiene que ver con factores Ambientales, Organizacionales e individuales los que condicionarán con el cumplimiento de los objetivos estratégicos que nos plantearemos. No ahondaremos profundamente en estos aspectos, mas bien los mencionaremos como una variable a considerar para lograr el éxito de este plan estratégico.

Factores Ambientales:

- Políticos.
- Sociales.

- Económicos.
- Tecnológicos.

Factores Organizacionales:

- Estructuras.
- Sistemas.
- Procesos.
- Objetivos.

Factores Individuales:

- Biológicos.
- Psicosociales.
- Educacionales.
- Valóricos.

Las características de estos factores serán analizados mas adelante.

1.1 MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 1 Motivación de la Empersa

¿Por qué?	¿Para qué?	Cómo / Qué
QUEREMOS reafirmar el sentido de nuestro negocio, estableciendo Objetivos Claros, Concretos, Desafiantes y Coherentes. *Quarere: Preguntar, suplicar y pedir.*	**EMPODERAR** a la organización a partir de intereses compartidos (Objetivos comunes)	**IMPLEMENTANDO** un plan de comunicaciones lograr que toda la organización comparta y defienda el logro de los objetivos estratégicos definidos.
SABEMOS que es importante visualizar integralmente a Salfa Rent en las diferentes dimensiones o Focos Estratégicos definidos. *Sapere: Tener inteligencia.*	**ENTREGAR** a la gerencia la mejor información disponible en cantidad y calidad para la toma de decisiones de Corto, Mediano y Largo Plazo. Prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.	**ANALIZANDO** nuestras Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para visualizar los ejes estratégicos a abordar según sean las prioridades de la organización.
CREEMOS que es importante hacer la hamburguesa de la misma forma en todas partes y con el mejor estándar posible. *Credere: confiar en.*	Para nuestro clientes **VIVIR** la mejor experiencia de servicio a los largo de nuestras sucursales.	**IMPRIMIENDO** el estilo Salfa Rent en todas nuestras labores (Valores).

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Salinas y Fabres es una empresa con presencia nacional (37 sucursales), se dedica a la comercialización de productos principalmente automotrices, sus líneas de negocio son:

Unidad de Negocio	Detalle
Leasing Operativo.	Salfa Rent. (Multi Marca).
Maquinaria Agrícola.	Tractores, Carros, Cosechadoras.
Maquinaria Industrial.	Motoniveladoras, Rodillos, etc…
Venta Vehículos Livianos y Camiones medianos (3/4).	Chevrolet y Toyota.
Venta de Camiones Serie Pesada.	Mack y Renault.
Repuestos Maquinaria y Camiones.	Todas las líneas comercializadas.
Neumáticos y Batería.	Kumho, Toyo, Westlake, etc…
Servicios Técnico Vehículos Livianos.	Chevrolet y Toyota.
Servicios Técnico Vehículos Pesados.	Mack, Renault, Maquinarias

Tabla 2 Descripción de la Organización

Salfa no está certificada bajo normas internacionales ISO u otras, a excepción de las Sucursales de Iqq., Calama y Antofagasta, las cuales a principios del año 2000 y principalmente debido a la presión de los clientes de la gran minería se vieron obligadas a certificar sus procesos, esto con miras a mantener los negocios con aquellas compañías. Hay que reconocer que esto representa una ventaja comparativa para las sucursales mencionadas y una desventaja para las que no lo están.

En su Unidad de Negocio de Rent a Car, es una empresa que se dedica al Leasing Operativo de vehículos, tiene 13 sucursales en todo el país y comparte instalaciones en la mayoría en las sucursales con el resto de las líneas de negocio de la compañía.

Una de las problemáticas de las cuales hay que hacerse cargo es que no tenemos resultados homogéneos en las sucursales, lo anterior debido principalmente a lo disperso que resulta el mix de clientes de cada región y a que si bien es cierto existen procedimientos, no tenemos un control adecuado de estas tareas y tendemos a realizar nuestras actividades a medida de cada sucursal con la casi ausencia de un control central sistematizado.

Otro factor que juega en contra de la medición de indicadores es que el resultado contable de la compañía se consolida después de 2 meses de haber cerrado las metas y haber realizado los gastos, esto sin duda que te hace reaccionar tarde, tanto para ser mas agresivo como para ser mas cauto.

Si bien es cierto hay rentabilidad en todas las sucursales, la distribución de rentabilidad tiene mucha dispersión, además de las realidades particulares de cada sucursal en su respectiva región y de los tipos de clientes (Para que usan nuestro producto) atenta a priori a tener resultados esperados dentro de un rango poco disperso, lo que prácticamente

catapulta todo intento de organización basada en estructuras normadas bajo estándares de calidad como la ISO 9.001 u otras.

Además a modo de ejemplificar de cómo estamos organizados internamente cabe señalar que en el Holding Salfa somos 1.600 empleados y en el área de RRHH se detectan 400 cargos a nivel país, particularmente en SalfaRent somos 180 empleados, de los cuales en antofagasta hay 90, algo definitivamente inmanejable para una estructura basada en la dependencia central en la que está fundada y que genera que las estructuras de SalfaRent de cada sucursal sea muy diversa y compleja de gestionar. De hecho en todo lo que respecta a RRHH dependemos de la estructura de Salfa en vez de una diseñada para los desafíos de nuestro negocio que se diferencia estructuralmente de las otras UEN. En sucursales como Antofagasta existe incluso el cargo de Subgerente de Sucursal, el único a nivel país y se debe en gran parte en que esta sucursal aporta el 40% del resultado del negocio en términos de utilidad y cerca del 20% del resultado total del Holding.

Para dar soporte a nuestro negocio se definió la estrategia de contar con un área de equipamiento de los vehículos, este departamento de Equipamiento está ubicado en Stgo., y es el responsable de alimentar las unidades con la aproximación mas cercana a la necesidad del cliente la cual es entregada por el área comercial y definida por el cliente. Es en esta etapa donde tenemos el primer gran inconveniente, ya que el cliente no recibe lo que solicita, por tanto necesitamos que la solicitud de este se traduzca finalmente en el servicio que le entregaremos, que no es simplemente el bien arrendado, sino que va mucho mas allá, por que lo que nosotros entregamos es un servicio de disponibilidad de la solución de transporte solicitada por el cliente.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.

El Leasing Operativo opera en el mercado a través de la administración de una flota de vehículos o maquinarias de una empresa que arrienda este servicio. El leasing operativo entrega un servicio integral que le permite a los clientes enfocarse en su rubro principal y no desviar esfuerzos en áreas que no le renten o no le permitan crecimiento económico.

Al realizar un breve análisis cuantitativo del mercado en término de los principales actores y el tamaño de su flota podemos identificar claramente a 6 actores que tienen actualmente mas de 48.000 vehículos disponibles para Leasing Operativo en Chile y que representan cerca de un 70% del mercado del Renting. Ver cuadro:

Empresa	Vehículos	% Mercado
Hertz	12.000	24,6%
Relsa	9.500	19,5%
EuropCar	9.000	18,4%
SalfaRent	7.900	16,2%
EconoRent	3.600	7,4%
First	2.400	4,9%
Avis	1.400	2,9%
Gran Leasing	1.000	2,0%
Localiza	1.000	2,0%
Charriot	1.000	2,0%
Total (70% del total País)	48.800	100,0%

Tabla 3 Descipción del Mercado

Hertz es el principal actor con mas de 12.000 unidades disponibles para los clientes de Leasing operativo y los clientes Retail, después le sigue Relsa y EuropCar, luego viene Salfa con 7.900 unidades aprox., que representa un poco mas del 16% del total.

Es importante señalar que Salfa Rent solo se enfoca a clientes tipo empresa y está Hertz y Relsa que abarcan mercado de empresas y personas naturales, aquí ya hay una diferencia estratégica que define los mercados objetivos.

Por ejemplo, Hertz tiene por política que: Tendremos presencia en todas las ciudades en que hay aeropuertos y están ubicados entre la ciudad y el Aeropuerto, además en términos territoriales están en 10 ciudades mas que nosotros, teniendo el doble de presencia territorial.

2 PROBLEMÁTICA.

En vista y considerando lo mencionado, la gerencia de Salfa Rent desea proponerse un plan estratégico con horizonte a 5 años y para ello desea implementar herramientas de control de Gestión Estratégicas que permitan bajar los objetivos estratégicos propuestos en controles operacionales diarios, con la dificultad de que estos tienen que ser adoptados como una nueva forma de trabajo por el personal de Salfa Rent.

Además sabe que debe medir no solo el resultado financiero del negocio sino que debe medir dimensiones complementarias, tomando énfasis en crecer de manera uniforme. Queremos lograr que nuestros clientes perciban que la calidad de servicio sea la misma en todas las sucursales del país, inclusive en los talleres que nos prestan servicios, o como lo menciona MacDonalds, que la hamburguesa se haga igual en todos lados.

Existen complejidades para abordar este tema, las cuales obligan a abordar las situaciones de manera particular:

- La Reportabilidad mensual de las sucursales no dependerá de alguien directamente ligado a Salfa Rent, ya que en la mayoría de ellas la dependencia es de la estructura de Salfa y como ya mencioné somos 1 de las 8 líneas de negocio, por tanto esto desvía la atención del negocio ya que este gerente debe dirigir y dar cuentas por 8 unidades de negocio y no solo 1.

- Se mantiene una alta dependencia de la casa Matriz, los Jefes Comerciales de RAC de las sucursales no tienen libertad resolutiva al abordar situaciones contractuales con clientes y definir de manera independiente, ya que si bien es cierto dependen del Subgerente Comercial de Rent a Car de la casa Matriz, localmente dependen del Gerente de la Sucursal, por tanto las definiciones son principalmente consensuadas.

- Las sucursales ligadas a la minería están certificadas ISO 9.001, 14.001 e 18.001, lo que dista de la realidad del resto de las sucursales, no existe una única manera de proceder, cada sucursal aplica criterios que se acomodan a realidades particulares (regionales).

- La oficina de la Gerencia Salfa Rent no está certificada y depende directamente de la Casa Matriz de SALFA la cual tampoco está certificada.

- Habrá un gasto energético importante del Gte Rent a Car para abordar al Gte Gral. Ya que debe provocar el cambio a nivel nacional en las sucursales de RAC.

Una de las preguntas clave es: **¿Que implementar para lograr sustentabilidad y cómo hacerlo en el corto plazo?**, el homogeneizar procesos es parte de esta problemática.

Otra pregunta clave ya visualizada en la introducción es el **¿Cómo lograr la implementación?** y lograr que este plan logre vencer las barreras de entrada, principalmente el cambio cultural y valórico de las personas.

3 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1 PRIMER OBJETIVO

Establecer en un plazo de 15 sesiones de trabajo, desde Mayo a Diciembre de 2013, un plan estratégico con visión a 5 años utilizando herramientas de Control de Gestión para ello. La base para establecer esto se detalla en las siguientes preguntas:

1. “Para que estoy en el Mercado” (**Misión**).
2. “Que quiero Ser, Donde quiero estar” (**Visión**). **Planeación**.
3. Identificar los “**Valores de la empresa**”.
4. Segmentación de Mercado. (“**Que esperan mis Clientes**”).
5. Definición de mi entorno. **Fortalezas y Debilidades**.
6. Agregación de **Valor** de la empresa.
7. Nuestra Estrategias es adecuada para lograr los objetivos definidos, ¿Tenemos una?.
8. Diferenciación.
9. Como lograr el cambio cultural en los trabajadores (Capital Humano).

Es necesario, para complementar esta meta, que antes de empezar este proyecto se debe tener primero que todo el convencimiento y compromiso de la alta gerencia ya que es un trabajo que entrega una metodología de trabajo que muchas veces resulta enredada, tediosa y compleja y que mal utilizada e implementada se traduce en pérdida de credibilidad dentro de la organización. Es así como para establecer los planes de acción, se debe establecer el alcance, los plazos, la dirección y la frecuencia de uso de estos.

3.2 SEGUNDO OBJETIVO.

Contar con las bases para el desarrollo de un adecuado Plan Comunicacional, este proporcionará cuales serán las principales problemáticas a enfrentar previo a la ejecución y durante la implementación en terreno de este Plan estratégico en Salfa Rent respecto del comportamiento de las personas y que se debe hacer para minimizar el fracaso de esta implementación. El saber cómo bajar este plan estratégico a la organización, desde el directorio hasta los trabajadores de las líneas operacionales, es tarea fundamental. Es sabido que el ser humano se niega por configuración innata al cambio. Este tópico será mencionado como variable sensible, pero no será desarrollado en este trabajo de tesis.

4 MARCO CONCEPTUAL

Para cumplir el primer objetivo partimos por comenzar a buscar las herramientas de gestión mas utilizadas desde el año 2000 a la fecha, en esta lista de 10 items que se muestra a continuación se observan varias muy conocidas y ampliamente comentadas y trabajadas:

1. Benckmarking.
2. **Planificación Estratégica.**
3. Declaración de misión y visión.
4. Administración basada en la Relación con los Clientes (CRM).
5. Outsourcing.
6. **Balanced Scorecard Card (BSC).**
7. Competencias distintivas.
8. Programas de Gestión de Cambios.
9. Alianzas estratégicas.
10. Segmentación de Clientes.

Habiendo realizado un breve análisis de estas metodologías nos decidimos a utilizar dos de estas que bien trabajadas logran envolver varias de las metodologías mencionadas ya que varias de estas están integradas en ellas. Una de estas es la desarrollada por los profesores de Harvard Robert Kaplan y David Norton sobre la base de utilizar cuadros de mandos integrales o Balanced Score Card (CMI o BSC) para el control de gestión de una organización y la segunda es la de Planificación Estratégica.

Para cumplir con el segundo objetivo de esta tesis desarrollaremos un breve análisis de los Factores del cambio definidos en la introducción y de los cuales profundizaremos en términos conceptuales a continuación y los que utilizaremos como base para desarrollar el plan de comunicaciones que define el **¿Cómo se comunicará a la organización este cambio cultural?**. Cabe señalar que el plan de comunicaciones no es el alcance de este trabajo pero será mencionado como una herramienta de implementación.

4.1 BSC BALANCED SCORE CARD (BSC) O CUADRO DE MANDOS INTEGRALES (CMI).

Esta herramienta de control conjuga el Punto Actual (PA) con el Punto Deseado (PD), y el control de este resultado permite saber si los resultados operacionales obtenidos y los resultados del mediano plazo (Misión), están alineados con el o los objetivos estratégicos de largo plazo (Visión) y para ello se debe definir la estructura anteriormente detallada.

El BSC define 4 aspectos estratégicos, los cuales se detallan a continuación:

4.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA, (EJEMPLOS).

1. Aumentar el valor de la empresa ¿Qué %?.
2. Mantener o aumentar la participación de mercado.
3. Utilización eficiente de los recursos.

4.1.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES, (EJEMPLOS).

1. Captar nuevos clientes o aumentar la participación de los actuales.
2. Fidelización de los clientes.
3. Superar las expectativas de nuestros clientes.
4. Atención efectiva a los clientes.

4.1.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS, (EJEMPLOS).

1. Crear planes de acción para asegurar la satisfacción y fidelidad de la marca.
2. Eficiencia en la gestión operacional.
3. Uso eficiente de los recursos, Gestión de Reprocesos.
4. Crear alianzas estratégicas.

4.1.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE, (EJEMPLOS).

1. Establecimiento de programas de capacitación del Personal.
2. Lograr de la organización Trabajadores creativos e innovadores.
3. Respeto por el Medio ambiente (MA).

4.1.1 DESARROLLO DE LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS:

4.1.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Incrementar las ventas del área RAC

Como objetivo principal está el aumentar las ventas de los servicios de arriendo de vehículos. Representa por tanto el primer paso para poder maximizar el valor de los accionistas. Desde un punto de vista global, se desea permanentemente incrementar el aporte del área RAC proporcionalmente con el incremento en las ventas totales de Salfa.

Control y Uso Eficiente de los Recursos

Si bien se desea incrementar las ventas, debe considerarse el costo, pues como en toda unidad de negocios, se cuenta con un presupuesto autorizados.

Debido a que la empresa cuenta con distintas sucursales, y el desempeño de cada una depende de los recursos disponibles, demanda, estacionalidad y región en que se encuentra ubicada la sucursal, es que no se pueden medir todas ellas con el mismo criterio. Luego, una fuente de información adecuada deben los reportes de gestión mensuales que se realicen en cada una de las sucursales.

Éstos reportes entregan una serie de datos financieros y de la flota (como el porcentaje de ocupación o la edad promedio) que serán útiles para monitorear el uso de los recursos

Diversificar la cartera de Clientes

Para poder incrementar las ventas, además de utilizar eficiente los recursos, es adecuado contar con una amplia cartera de clientes que permita en un momento dado elegir a quienes se les dedicará más atención. Esto permite además disminuir el riesgo existente en este mercado, ya sea por el ahorro de costos que implica trabajar con clientes más antiguos, o por poder elegir a aquellos clientes que pagan a tiempo y cuidan más los vehículos. También permite conocer el nivel de aporte a las ventas de los nuevos clientes, y por lo tanto, ver qué tan bien se están enfocando los esfuerzos de marketing y si éstos están siendo bien recompensados mediante los arriendos.

4.1.1.2 **PERSPECTIVA FINANCIERA.**

Conocer y administrar eficientemente la cartera de clientes

Es necesario conocer la cartera de clientes y disponer de indicadores que permitan ver la relación de Salfa con la misma. Luego, se hace adecuado conocer la proporción de clientes con los que actualmente se mantiene una relación comercial, la efectividad en los esfuerzos realizados para realizar una venta y, de ser posible, encontrar las causas de que las cotizaciones terminen en ventas perdidas. Todo esto, en conjunto con los indicadores de participación de ingresos de los distintos segmentos de clientes, canales de llegada o categorías con mayor demanda, ayudará a elegir y reconocer con un mayor grado de certeza el perfil de aquellos clientes que son más rentables.

Mantener Altos niveles de Satisfacción

Para conservar la fidelidad de los clientes actuales y generar interés en los potenciales, la empresa se ha comprometido con la entrega de un servicio de calidad. Entonces, es

necesario saber si los clientes perciben esto. Dos herramientas potenciales de ayuda son: por una parte, la realización de encuestas de satisfacción; y la entrega del servicio, monitoreando este punto mediante los reclamos con las causas asociadas a los mismos.

Crear Alianzas Estratégicas

Debido a que los clientes actuales y potenciales de Salfa Rent consumen además otros productos y servicios, que al mismo tiempo son complementarios con el arriendo de vehículos, como hoteles y líneas aéreas70, se busca establecer alianzas estratégicas que beneficien la venta cruzada de estos servicios con los de Rent a Car. Se desea conocer además los ingresos y beneficios que representan los clientes que llegan por este tipo de canales, de modo de compararlos con los esfuerzos realizados por crear las alianzas estratégicas.

Promover el Conocimiento de la Marca

Se requiere monitorear las acciones de marketing por promover el conocimiento de Salfa Rent. Para ello es apropiado considerar la participación en las ventas de los distintos canales por los que llegan los clientes.

4.1.1.3 **PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.**

Atención efectiva y eficiente a los clientes. Calidad de servicio

Este objetivo pretende medir la calidad del servicio entregado por Salfa Rent a sus clientes, y aunque está muy vinculado con los clientes, se optó por incluirlo en la perspectiva de los procesos internos debido a que las medidas de control están directamente relacionadas con las actividades operacionales.

Administrar eficientemente la flota

La empresa realiza constantemente inversiones en vehículos nuevos, y por lo tanto es muy importante que éstos se utilicen la mayor parte del tiempo. Lo anterior implicará que se está aprovechando el activo más importante de Salfa Rent: su flota de vehículos. Este objetivo es uno de los más relevantes de la perspectiva de los procesos internos, por lo que su seguimiento se realiza en todas las sucursales.

Mantener una excelente calidad de la flota

Este objetivo se concentra en la calidad de los vehículos. Es imprescindible que la flota se encuentre en las mejores condiciones, que no presente fallas y en el caso que así ocurra, se debe conocer la fuente de los problemas. Lo importante es respaldar el compromiso con los clientes. Los indicadores para este objetivo se concentran en los vehículos en taller.

Fortalecer los procesos de apoyo

Cuando ocurren problemas en el ingreso de los datos, se generan las Notas de Crédito. El proceso de rectificación de los datos de las distintas facturas implica la utilización de recursos extra de tiempo y capital humano, en desmedro de las actividades que son propias del personal que debe realizar las Notas de Crédito. El correcto ingreso de las órdenes de trabajo, reservas y facturación es muy importante, pues permite el ahorro de dichos recursos. Luego se pondrá especial atención en disminuir los problemas del ingreso de datos, que por simple que parezca, en la práctica produce una gran cadena de actividades extras y que pueden ser evitadas.

4.1.1.4 **PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.**

Trabajadores capacitados y motivados

Son los trabajadores quienes hacen posible que el cliente reciba buen servicio en aspectos tan diversos como: entregar información adecuada de forma amigable y efectiva a los clientes; de manera interna, tener conocimiento sobre la flota disponible; utilización de los sistemas de información; ingreso adecuado de los datos; mantención de los vehículos; administración de la flota; negociación con proveedores y compañías de seguros. Es por ello que las necesidades de 41 capacitación serán distintas dependiendo del puesto que ocupará un trabajador. Además, se pondrá énfasis en el índice de rotación de personal.

Uso y actualización de los sistemas de información (SAT)

La mayoría de las operaciones se manejan mediante la utilización del sistema SAT, el cual contiene la información de clientes, estado y categoría de los vehículos, contratos en curso, arriendos, entre otros datos. SAT es retroalimentado por los mismos trabajadores de la empresa. Por esto es fundamental que los trabajadores estén capacitados al respecto y lo ocupen para registrar todas sus operaciones. El nivel de actualización del sistema de información, de acuerdo a las necesidades de los usuarios, permitirá tener cada vez una mejor herramienta de soporte.

Se quiere que en el mediano plazo SAT pueda llegar a entregar informes de ventas de manera desagregada, al punto de poder identificar automáticamente las ventas perdidas, los canales de llegada a los clientes que poseen relación con los aliados estratégicos y de alguna forma medir los tiempos de atención, entre otros. Todo esto porque un mayor nivel de información tangible permite tomar decisiones mejor fundadas.

4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

4.2.1 DEFINICIÓN SOBRE LA PLANEACIÓN.

Herramienta de gestión que al utilizarla nos proporciona:

1. **Dirección**.
2. **Reduce las incertidumbre**.
3. **Minimiza la redundancia y minimiza los desperdicios**.

4. **Establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar**.

Sin Planeación no habría objetivos con los cuales medir o evaluar la gestión. Ahora no es suficiente solo con la planeación, ya que existen factores externos, regulaciones gubernamentales o sindicatos poderosos y estos restringen las opciones de los gerentes en el logro de los resultados del negocio.

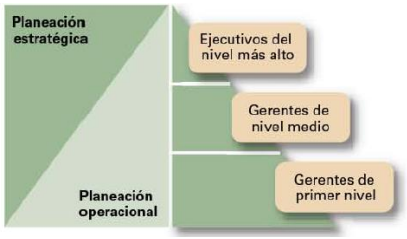
Por tanto es necesario medir el desempeño de nuestros resultados. Se dice que el efecto **Planeación–Desempeño**, al estar influenciada por el marco de tiempo de la planeación, toma un tiempo de 4 años para ver resultados que logren afectar el desempeño.

Los **Objetivos** seleccionados son los resultados o propósitos deseados y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados, para ellos se utilizan los KPI, indicadores que me indican cuan sintonizado estoy con el logro del objetivo y que dan respuesta al cuan lejos o cerca estoy de la meta.

A raíz del cumplimiento de los objetivos se deben establecer los **Planes**, que son **documentos** que describen como se logrará el objetivo, incluyen **Asignación de Recursos, programas y otras acciones necesarias** para cumplir con los objetivos.

Además es importante visualizar que no solo existe un único objetivo que es el lograr el mayor retorno financiero, existen otros objetivos que una organización quisiera lograr, aumentar participación en el mercado, ser la mejor empresa en términos de clima laboral, disminuir desechos industriales por unidad producida, etc...

El Primer Factor es el Nivel Organizacional en la toma de decisiones para los planes a desarrollar se muestra en la sgte. imagen:



El segundo factor es el Nivel de Incertidumbre Ambiental, cuando el mercado es incierto, o se está en una situación económica país difícil, los planes deben ser flexibles y reestablecidos de ser necesario.

El tercer factor es la Definición del Marco de Tiempo de los Planes, ser muy específico, tiempos poco flexibles, generan inquietud en el equipo de trabajo, sobre todo cuando no se va consiguiendo el objetivo, lo contrario sucede cuando el plazo es demasiado prolongado, aquí se sucede que el equipo de trabajo no le toma la importancia debida a la meta, ya que temporalmente es demasiado lejana.

Aquí se utiliza el siguiente listado como receta:

1. Establecer una Misión.
2. Establecer una Visión.
3. Identificar los “Valores de la empresa”.
4. Establecer la “Estrategia” a utilizar.
5. Definir los “Focos Estratégicos”.
6. Establecimiento de “Objetivos”:
    - Estratégicos. (a 5 años).
    - Tácticos. (a 3 años).
    - Operacionales (semestral, anual, establecer KPI de medición).
7. Definir la Planeación para los objetivos Estratégicos, Tácticos y Operacionales.
8. Definir un Plan de Comunicación.
9. Gestión de Capital Humano.

Para revisar mas detalles acerca de como trabajar cada uno de estos tópicos ver anexos 8,2 al 8.8 en capitulo ANEXOS.

4.3 PLAN DE COMUNICACIÓN[1]

Los planes de comunicación, ya sean para uso interno o externo, deben alimentar la confianza. Deben ayudar a que la administración y los empleados se comuniquen unos con otros de manera efectiva y que transmitan mensajes clave a los asociados externos, como los vendedores, clientes e inversionistas.

Escucha a estos asociados, comprende sus inquietudes y anota sus preguntas para después crear un plan de comunicación hecho a la medida de sus necesidades.

Los diferentes planes de comunicación organizacional pueden llevar mensajes diferentes, pero su creación se basa en unos cuantos pasos básicos.

1. Realiza una evaluación de necesidades. Documenta las necesidades de comunicación con suficientes detalles, incluso en áreas particularmente sensibles, y las posibles reacciones de la audiencia. Por ejemplo, si preparas un plan de comunicación para un inminente cierre de la planta, entiende el impacto que podría tener sobre los trabajadores y su comunidad como parte de la evaluación de necesidades.

2. Define las metas. Señala de manera breve y clara los objetivos de tu plan de comunicación. Las metas deben ser específicas, realistas y medibles. Por ejemplo, si la compañía está por anunciar una fusión, las metas podrían declararse de la siguiente manera: "Asegurar que todos los empleados, accionistas y analistas financieros de la compañía estén conscientes de la lógica. Organizar una conferencia de prensa presidida por la alta gerencia de ambas empresas el día del contrato formal. Publicar todos los detalles relevantes de la fusión en el sitio de Internet de relaciones con los inversionistas".

3. Analiza el tipo de audiencia al que te dirigirás para dar forma a tu mensaje. En el ejemplo del cierre de la planta, habría dos mensajes: uno para los empleados que se verían afectados directamente, y otro para la comunidad en general. En el caso de las fusiones, las empresas a menudo programan dos o tres presentaciones conjuntas: una para los medios informativos, otra para analistas financieros para presentar un análisis financiero detallado, y una tercera para los empleados de las respectivas compañías.

4. Decide tu mensaje. Lo ideal es que tenga uno o dos puntos claves, de lo contrario, el mensaje puede volverse confuso. En los ejemplos del cierre de la planta y de la fusión, el mensaje central sería la lógica: por qué es necesario realizar esas acciones en este momento en particular. Sé optimista. Incluso en circunstancias económicas difíciles, busca desarrollos positivos, como la bienvenida a un nuevo cliente o un nuevo lanzamiento de un producto, que sirva para levantar la moral de los empleados.

[1] http://www.ehowenespanol.com/crear-plan-comunicacion-organizacional-como_394815/

5. Planea la entrega del mensaje. Identifica al personal clave y asigna los recursos necesarios. Por ejemplo, si deseas implementar un nuevo sistema tecnológico de información, tal vez tengas que planear varias sesiones de capacitación en varios salones y por Internet. Esto también puede involucrar sesiones para capacitar entrenadores para que sean mentores de todos los demás empleados.

6. Evalúa la efectividad de tu plan de comunicación. Una encuesta o cuestionario simple en línea, alojada en la intranet de la empresa puede ser suficiente. Algunas organizaciones contratan instituciones de aplicación de encuestas para sondear a sus empleados con respecto a las iniciativas corporativas clave sobre comunicación. Tú también puedes obtener una impresión en general al respecto si hablas con los gerentes y empleados y evalúas si recibieron tu mensaje y si comprendieron los elementos claves. Escucha sus comentarios y haz preguntas de seguimiento para que puedas afinar tu plan de comunicación.

4.4 FODA Y DE LA MATRIZ FODA. (Ref. 9).

La matriz FODA, (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades) es una de las herramientas de planificación más sencillas de hacer y, posiblemente, la que mejor nos pueda clarificar tanto la planificación como la mejora continua de la empresa al utilizarla con un ciclo PDCA.

En primera instancia, con el análisis externo del mercado para la determinación del interés de un mercado, podría ser suficiente para determinar las oportunidades y amenazas, que provienen de factores externos, mientras que para el análisis interno mediante el que se detectan las fortalezas y debilidades, nos serviría un conocimiento profundo de la organización.

Tanto el análisis interno como externo se pueden instrumentar de modelos y guías que veremos en artículos posteriores mediante los que profundizar más en la materia y conocer al detalle lo que nos rodea (incluyendo a nuestros competidores) como a nosotros mismos y establecer procesos comparativos de medición.

En un análisis básico, antes de definir la matriz y posteriormente el binomio que se forma entre estos términos, lo primero es definir los conceptos:

PUNTOS FUERTES INTERNOS POTENCIALES

So n todas aquellas áreas en las que la empresa se hace fuerte y destaca entre sus competidores. Por norma general, son más de los que la organización piensa en un primer momento por lo que se aconseja determinarlos con un análisis exhaustivo y metódico de la competencia delante.

PUNTOS DEBILES INTERNOS POTENCIALES

Son todos aquellos puntos en los que detectamos defectos y debilidades. Se hace fundamental un ejercicio de sinceridad y honestidad para la determinación de los mismos ya que , en gran medida, la posibilidad de puesta en marcha y el fruto de las estrategias determinadas con esta herramienta, dependerán de ello.

OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIALES

Muy posiblemente, si ya hemos realizado el análisis de interés de mercados tal como se veía en artículos anteriores, tengamos muchísima información con la que detectar huecos en el mercado o cosas que podemos aprovechar para mejorar la rentabilidad, incrementar las ventas o simplemente adelantarnos al resto de competidores.

AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES

Del mismo modo, con el análisis del interés del mercado podría ser suficiente para ser conscientes y estar preparados ante las eventualidades que pueden surgir en el mercado y que nos afecte en la menor medida posible.

Una vez detectadas, el primer paso sería establecer listas de cada uno de los aspectos en el siguiente formato que podemos ver con algunos ejemplos:

PUNTOS FUERTES INTERNOS POTENCIALES	PUNTOS DEBILES INTERNOS POTENCIALES.
• Capacidades fundamentales en actividades clave. • Recursos financieros adecuados. • Ventajas en costes. • Acceso a las economías de escala. • Habilidades para la innovación de productos. • Buena imagen en los consumidores. • Líder en el mercado. • Otras.	• Incapacidad de financiar la estrategia • Falta de algunas capacidades • Costes unitarios más elevados que los de competidores directos. • Debilidad en la red de distribución. • Deficiente implantación estratégica • Cartera de productos limitada. • Falta de talento y experiencia.
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIALES: • Entrar en nuevos segmentos o mercados. • Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. • Crecimiento rápido en el mercado. • Integración vertical • Eliminación de las barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos.	AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES • Entrada de nuevos competidores con costes más bajos (no contamos a los extranjeros) • Incremento de las ventas de productos sustitutivos. • Crecimiento lento del mercado. • Cambio de las necesidades y gustos de los consumidores.

Por experiencia, la mayor parte de las ocasiones en las que se realiza una matriz DAFO, se quedan en esta fase, dándose por suficientes y dejando atrás la mayor utilidad de esta

herramienta, la determinación de ejes estratégicos mediante la definición de los binomios mediante la siguiente matriz de doble entrada.

		ANÁLISIS DE LA EMPRESA	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	Ejes estratégicos ofensivos	Ejes estratégicos para la reorientación
	AMENAZAS	Ejes estratégicos defensivos	Ejes estratégicos para la supervivencia

En ella se sustituyen las palabras oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por los puntos obtenidos anteriormente y mediante la unión de los valores en la matriz, se obtienen los ejes estratégicos cuya prioridad de ejecución dependerá de la orientación estratégica general de la empresa ante cada unidad de producto-mercado en la que esté presente o pretenda estar.

4.5 FACTORES NO TÉCNICOS:

Uno de los aspectos interesantes de abordar de esta tesis será la implementación del plan de comunicaciones el cual debe realizarse previo estudio de los factores ambientales que reinan a la organización:

1. **Factores Ambientales:**
2. **Factores Organizacionales:**
3. **Factores Individuales:**

Factores Ambientales:

- Políticos.
- Sociales.
- Económicos.
- Tecnológicos.

Factores Organizacionales:

- Estructuras.
- Sistemas.
- Procesos.
- Objetivos.

Factores Individuales:

- Biológicos.
- Psicosociales.
- Educacionales.
- Valóricos.

Para ello es necesario entender la complejidad de comportamiento del ser humano dentro de la sociedad, como se ve afectado y como la afecta, es así como la Antropología, como ciencia social, estudia al ser humano de una forma integral. Para abarcar la materia de su estudio, la Antropología recurre a herramientas y conocimientos producidos por las ciencias naturales y otras ciencias sociales. La aspiración de la disciplina antropológica es producir conocimiento sobre el ser humano en diversas esferas, pero siempre como parte de una sociedad. De esta manera, intenta abarcar tanto la evolución biológica de nuestra especie, el desarrollo y los modos de vida de pueblos que han desaparecido, las estructuras sociales de la actualidad y la diversidad de expresiones culturales y lingüísticas que caracterizan a la humanidad.

La antropología es, sobre todo, una ciencia integradora que estudia al hombre en el marco de la sociedad y cultura a las que pertenece, y, al mismo tiempo, como producto de éstas. Se la puede definir como la ciencia que se ocupa de estudiar el origen y desarrollo de toda la gama de la variabilidad humana y los modos de comportamientos sociales a través del tiempo y el espacio; es decir, del proceso biosocial de la existencia de la especie humana.

4.5.1 FACTORES AMBIENTALES:

4.5.1.1 **EL FACTOR POLÍTICO:**

El entorno político afecta el entorno económico de las empresas. Los legisladores en los niveles locales, estatales y federales pueden ofrecer incentivos o exenciones fiscales a las empresas o pueden imponer normas que restrinjan las transacciones comerciales. En este último caso, por ejemplo, si un cuerpo político afirma que una empresa debe incluir un determinado químico en su producto, el costo del mismo difiere. La empresa pasa esos costos a los clientes en forma de precios más altos. El cliente debe decidir si quiere comprar ese producto. Si no lo compra, entonces la empresa no recibe ingresos. Si un gran número de clientes decide no comprar el producto, la empresa puede necesitar prescindir de empleados.

4.5.1.2 **EL FACTOR SOCIAL.**

Los factores sociales que afectan el entorno económico de una empresa son las influencias culturales de la época. Por ejemplo, un diseñador de moda que crea pantalones Oxford o a rayas no tendrá éxito en un entorno donde los pantalones de pierna recta y de color sólido son los deseados. Un entorno social que tiende a ser más conservador no admite estilos que parecen estar a la moda. El negocio de la diseñadora de moda se resentirá si no cambia el estilo de ropa. Lo mismo se aplicaría a los fabricantes que producen y las tiendas que venden estos productos.

4.5.1.3 **ECONÓMICOS.**

El entorno económico más amplio de una empresa es un factor que puede afectar al entorno de negocios de la misma. Durante una recesión, los consumidores gastan menos en elementos opcionales, tales como automóviles y electrodomésticos. Como resultado, el entorno comercial sufre. Por otro lado, si el entorno económico es próspero, los consumidores son más propensos a gastar dinero, no sólo en las necesidades sino también en artículos más grandes

4.5.1.4 **TECNOLÓGICOS.**

La innovación y la tecnología afectan a los entornos empresariales. A medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo. Por ejemplo, cuando primero se inventaron las computadoras, eran del tamaño de una habitación. Los usuarios se vieron obligados a emplear tarjetas perforadas para realizar funciones básicas. Hoy en día, las computadoras que son mucho más potentes caben en la palma de una mano. Las empresas que no se mantienen al día con la tecnología se arriesgan a un aumento de los costos de producción y a precios más altos. Si el costo de la compañía para producir un producto o servicio supera al de los competidores, esta pronto podría encontrarse fuera del negocio

4.5.2 FACTORES ORGANIZACIONALES:

4.5.2.1 **ESTRUCTURAS (REF.3)**

La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

Existen seis elementos que se consideran claves en la estructura organizativa de una empresa

- Burocracia.
- Especialización del trabajo.
- Departamentalización.

- Cadena de mando.
- Formalización.

4.5.2.2 **SISTEMAS (REF. 4).**

Definen a través de módulos estructurados previamente, como finanzas, comercial, logística, abastecimiento, servicio técnico, etc y rigidizan la operación de empresa, si bien es cierto entregan un marco de cómo realizar los procesos mal implementado conlleva grandes problemáticas a resolver, una de ellas es la interacción del proceso con los usuarios que intervienen en el. Tienen bajo poder de adaptabilidad a nuevos procesos, son excesivamente costosos. El éxito depende la expertice de los usuarios, generan cuellos de botella, etc…

4.5.2.3 **PROCESOS (REF. 5).**

Una cadena productiva consta de etapas consecutivas a lo largo de las que diversos insumos sufren algún tipo de transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado. Se trata, por tanto de una sucesión de operaciones de diseño, producción y de distribución integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos. La cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final.

4.5.2.4 **OBJETIVOS (REF. 6, 7 Y 8).**

La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Las palabras planeación y planeamiento se utilizan en los países de habla hispana, para referirse a lo mismo, que se aborda en el presente escrito, por lo que se utilizará planeación, con base en las fuentes de consulta indicadas.

Podemos distinguir dos tipos de **indicadores**:

- **Indicadores Pasados:** Se encargan de indicar el resultado conseguido debido a las acciones previas de la organización, a modo de ejemplo podemos mencionar el volumen de ventas.

- **Indicadores Futuros:** Son aquellos que nos concederán las medidas deseadas y el nivel de consecución.

Un ejemplo de un objetivo estratégico es la mejora de la posición de la organización, dentro de un sector estratégico, para ello el volumen de ventas en el sector quedaría definido como **indicador pasado** y un **indicador futuro** sería el número de propuestas dirigidas hacia el sector estratégico definido.

Esto se ve traducido en la siguiente relación causa-efecto: Al incrementar las propuestas entregadas en el sector estratégico, probablemente mejoraremos el volumen de ventas y si esto ocurre, lograremos mejorar la posición de la organización en el sector estratégico.

Aunque esta relación es mucho más compleja de lo que estamos hablando y además guarda relación con la perspectiva de procesos y de capacitación, en las que respectivamente debería incrementarse el porcentaje de propuestas y la capacidad de negociación entre otras cosas.

Algunas de las características con las que debe contar un **indicador** sea totalmente válido:

- **Alineación** con la estrategia definida por la organización y con cada una de las perspectivas del modelo.
- **Ser cuantitativos**, incluso en aquellos casos en los que se trate de un indicador de percepción será necesario establecer un parámetro medible, por ejemplo la reputación de la empresa se podría medir a través de una encuesta anual que determine el porcentaje de satisfacción de los clientes.
- Deben de ser **accesibles** para determinar que son indicadores validos.
- De **Fácil Comprensión** por todos los miembros de la organización.
- **Contar con unos recursos estipulados**, que al ser limitados deben de estar en equilibrio con los asignados para el logro de otros indicadores.
- Serán **compartidos** y **consensuados**.

4.5.3 FACTORES INDIVIDUALES:

4.5.3.1 FACTORES BIOLÓGICOS.

La fuerza laboral se ve afectada por patógenos externos a la organización y que en el caso de los factores biológicos se pueden categorizar po:

- Bacterias.
- Virus.
- Protozoos.

- hongos

4.5.3.2 **FACTORES PSICOSOCIALES.**[2]

La relación entre trabajo y salud puede abordarse desde distintos ámbitos. Desde la perspectiva psicosocial los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en el transcurso de su jornada laboral tiene origen en el terreno de la organización del trabajo, y aunque sus consecuencias no son tan evidentes como las de los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales. Estos se manifiestan a través de problemas como ausentismo, defectos de calidad, estrés, ansiedad, etc…

Se puede definir como "Aquellas condiciones que se encuentran presentes y en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con la capacidad de afectar tanto al desarrollo del trabajo como a la salud física, psíquica o social del trabajador

4.5.3.3 **FACTORES INDIVIDUALES.**[3]

En general, los estudios sobre la Conducta Laboral tratan la personalidad como una suerte "caja negra" que influye en las actitudes (motivación, compromiso, autoeficacia percibida, disposición a la participación, estrés, etc.), sin que hayan sido frecuentes los trabajos que se han ocupado en desvelar los efectos directos de determinadas formas de ser personales.

Es importante recalcar que gran parte de los accidentes laborales que se gestan por la acción temeraria de la persona, o también denominados, de motivación incorrecta, radican en aspectos individuales del ser humano, se ven afectados principalmente por problemas que se encuentran en el ceno familiar, de ahí en que es necesario identificar estas conductas y retirar a estas personas afectadas de la línea de fuego, ya que se pueden ver envueltos en un accidente con altos potenciales.

4.5.3.4 **FACTORES EDUCACIONALES**[4]

---

[2] file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Escritorio/F.%20Factores%20Psicosociales.pdf

[3] http://web.usal.es/~ggdacal/WebPersonaleRasgosPrevio.htm

[4] **http://www.oei.es/etp/revision_brechas_educacionales_mercado_laboral_chileno.pdf**

Una forma de enfocar las brechas educacionales que nos encontramos en las organizaciones, se basa de acuerdo a las características del establecimiento educativo al que accede cada grupo de población. El sistema educativo en Chile es mixto, la provisión y financiamiento son de carácter tanto público como privado y en 1980 se realizó una reforma educacional donde se realizó el traspaso de los establecimientos educacionales administrados centralmente por el Estado a los municipios y, en segundo lugar, la introducción de una subvención escolar por alumno para financiar los gastos de educación tanto de establecimientos públicos como privados.

A partir de esta reforma, en Chile existen tres tipos de establecimientos en el sistema: **Municipal**, con financiamiento del Estado (subvención por alumno) y administración municipal; **Privado-Subsidiado**, con financiamiento del Estado (subvención por alumno) y administración privada; **Privado-Pagado**, con financiamiento y administración privada.

Debido a esta condición nos encontramos en las organizaciones con personas que provienen de estructuras educacionales de cualquiera de estos tipos de administración, donde el que imparte educación quiere obtener el mayor retorno económico posible y eso ataca directamente a la calidad de la educación, frente a esto se debe hacer cargo la empresa una vez que las personas pertenecen a ellas y deben moderar la comunicación según sea el origen educativo.

4.5.3.5 **FACTORES VALÓRICOS.**[5]

En un estudio realizado en Chile por la Empresa Internacional de Estudios de Mercado MORI en 2001 (Sondeo realizado a solicitud de los Ministerios del Interior y de Educación de Chile. MORI. Santiago, abril de 2001), en coordinación con el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan, nos revela algunas características valóricas de la Sociedad Chilena.

En primer término, la encuesta devela que los chilenos concentran su atención en el desarrollo y bienestar económico, mientras que la evolución hacia grados más altos de racionalidad (los que se evalúan a partir de la importancia que se les otorga a los valores como el trabajo duro y no ser egoísta) ha manifestado un evidente retroceso en estos últimos 10 años.

Valores tales como el individualismo, la desconfianza, la competitividad y el relativismo cultural, están siendo considerados como íconos ligados al éxito por más del 70% de la

5

http://uvirtual.ufg.edu.sv/uvirtual/vmateriales/images/stories/pdf/recursos_cursos/GT/gtmod1/un03tm03/intervencion_organizacional.pdf

población chilena mayor de 18 años, con un error muestral del 3%. Esta conclusión es preocupante, pues es conocido que los valores sociales se ligan directamente con los valores laborales, y por tanto con el desempeño.

Además, en valores tan importantes como la justicia organizacional, ligada a satisfacción laboral, hemos encontrado la misma tendencia principalmente en organizaciones privadas inmersas dentro de un modelo económico neo-liberal, donde el mercado es el fin último y no el medio para lograr satisfacer necesidades. En estudios recientes, hemos comprobado que el Paternalismo es una característica aceptada y común a las organizaciones chilenas (Cabrera, 2000)[4], lo que se refleja en la supeditación casi absoluta del trabajador hacia su supervisor.

Otro aspecto preocupante y común a organizaciones laborales chilenas es el individualismo. En el estudio recién citado (Cabrera, 2000), se pudo comprobar que, para los trabajadores chilenos, el valor del compañerismo y la solidaridad laboral no es importante, y se pudo establecer que un mínimo aceptable de relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo basta a los empleados para sentirse satisfechos en la Empresa.

Finalmente, y citando la misma fuente anterior (Cabrera, 2000), la orientación racional económica en los valores de muchos trabajadores chilenos nos permite deducir que la motivación principal de éstos giran en torno a obtener una ganancia a corto plazo, donde prima un pensamiento calculador, orientado a fines personales (como el rendimiento en el trabajo) por sobre un tipo de pensamiento orientado a los valores organizacionales, donde interesa establecer relaciones interpersonales para ampliar la comprensión entre los sujetos, y donde la pertenencia grupal juega un rol trascendente.

4.6 IMPLEMENTACIÓN SISTÉMICA

Es sabido que el uso de sistemas amigables generan en la organización mayor productividad, si a esto le asociamos un control en línea de los niveles de servicio que necesitamos de cada empleado tendremos potencialmente la mejor herramienta de control de gestión.

Se definió que para controlar el avance el plan estratégico se utilizará 2 Herramientas de control de gestión, asociadas a dos áreas de interés estratégicas, por un lado el control de la implementación de sistemas de gestión normalizados y por otro lado el Monitoreo del Negocio.

5 METODOLOGÍA

Se inició el presente trabajo pensando inicialmente en la obtención de un cuadro de mandos integrales CMI o BSC, el cual iba a ser utilizado como herramienta de control de gestión para la gerencia ya que se contaba con innumerables informes de gestión y no todos entregaban información correlacionada, ni tampoco eran fáciles de digerir.

Además se esperaba que los indicadores fueran adecuados para la toma de decisiones, para esto y al leer la metodología de BSC de los profesores de Harvard, Sres. Norton y Kaplan, el uso de la metodología debía sustentarse sobre sólidos pilares, 4 perspectivas (Financiara, Interna, Clientes, Innovación y Aprendizaje).

Al poco andar nos dimos cuenta que faltaban definiciones básicas para la implementación de la metodología de BSC, ya que esta se sustenta en la planificación estratégica, finalmente llegamos a la conclusión que debíamos realizar la implementación de un plan estratégico y que una de las herramientas a utilizar sería la de BSC, pero que no debíamos dejar de lado la revisión de las principales herramientas de control de gestión de la industria. Es así como llegamos al convencimiento de que debíamos realizar un Plan Estratégico, el cual lograríamos gestar con la ayuda de las herramientas de gestión a continuación descritas:

- Planificación Estratégica.
- FODA y Matriz FODA.
- Plan de Comunicaciones.
- Factores no Técnicos.
- BSC o CMI.

6 DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO

Plan de Trabajo

Inicialmente nos propusimos tener en 15 sesiones de trabajo las bases para la implementación de un Plan Estratégico, para ello se utilizó un plan de trabajo, el cual se muestra a continuación:

Item	PLAN DE TRABAJO	Mes	Sesiones Trabajo
0	Realizar FODA y Matriz FODA	Mayo y Octubre	2
1	Establecer Misión, Visión, Valores.	Mayo	2
2	Establecer la Estrategia.	Julio	2
3	Establecer Objetivos Estratégicos y sus Metas.	Agosto	1
4	Establecer Objetivos Tácticos y sus Metas.	01/08 y 22/08	2
5	Establecer de Objetivos Operacionales, Meta y Responsable.	22/08 y 05/09	2
6	Establecer los KPI de medición para todos estos.	05/09	1
7	Desarrollar los planes de gestión para los KPI definidos, donde se vuelve a establecer los objetivos secundarios en pos de conseguir su cumplimiento y aportar al Objetivo primario.	05/09 y 07/11	4
8	Armar un BSC o CMI para la medición de los indicadores definidos.	18/07 y 21/11	6
9	Presentación de BSC.	05/12	1

Tabla 4 Plan de Trabajo

6.1 UTILIZACIÓN DE FODA Y DE LA MATRIZ FODA.

Para el presenta caso de estudio y al aplicar la metodología mencionada se obtiene la siguiente matriz FODA.

6.1.1 ANÁLISIS FODA

FODA	
Fortalezas	**Debilidades**
La Marca.	Comunicación (Relaciones) con Sucursales.
Cobertura Nacional.	No tenemos suficiente espacio para la operación.
Solvencia Financiera.	Costo alto de Mantención.
Nuestra Gente.	Falta consistencia de procesos a nivel nacional.
Soporte Sistémico (Control de Gestión).	Control de Calidad (Cumplimiento de los requisitos del cliente).
Flexibles (Nos acomodamos a la realidad Local).	Gestión del Cambio (Comunicación en la organización, Capacitación del personal).
Transparencia.	Descripción de Roles de nuestro organigrama no están definidos adecuadamente.
Actual Cartera de Clientes.	Falta diversificación de cartera de clientes.
	Para el largo plazo, No contar con negocio de Arriendo diario ni de Maquinaria.
	No podemos atender a nuestros clientes flotistas en necesidades puntuales.
Oportunidades	**Amenazas**
Mercado en constante Crecimiento.	Competencia muy agresiva.
Regulación tributaria favorable.	Cambio Normativa Medio Ambiental.
Necesidad del Producto.	Dependencia de la variabilidad de precio de los comodities (Detención de Proyectos sector Minero).

Ilustración 2 Foda

Aquí se identifican por cuadrante las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas

Lo que resulta mas atractivo de este análisis es detectar precisamente que características nosotros detectamos como **Fortalezas**, es así como principalmente:

- Nuestra Marca
- La actual cartera de clientes
- Y principalmente nuestra gente.

Así también nuestras **Amenazas**, aquí encontramos

- Competencia Agresiva
- Cambio en la matriz Medioambental
- Dependencia de la variabilidad de precio de los comodities, detención de proyectos del sector minero.

Lo potente de esta herramienta es que nos presenta las características que tienen la característica de agregación de valor en lo que hacemos y también identificamos lo que nos quita valor. Aquí hay un piedra angular que nos da la posibilidad de trabajar

en pos de potenciar lo bueno que hacemos y rápidamente trabajar en aquello que no hacemos bien y donde hay brechas importantes que cerrar.

6.1.2 UTILIZACIÓN DE MATRIZ FODA

Al aplicar la metodología se obtiene el siguiente cuadro con la Matriz FODA.

			Análisis de la empresa	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES
			La Marca.	Comunicación (Relaciones) con Sucursales.
			Cobertura Nacional.	No tenemos suficiente espacio para la operación.
			Solvencia Financiera.	Costo alto de Mantención.
			Nuestra Gente.	Falta consistencia de procesos a nivel nacional.
			Soporte Sistémico (Control de Gestión).	Control de Calidad (Cumplimiento de los requisitos del cliente).
			Flexibles (Nos acomodamos a la realidad Local).	Gestión del Cambio (Comunicación en la organización, Capacitación del personal).
			Transparencia.	Descripción de Roles de nuestro organigrama no están definidos adecuadamente.
			Actual Cartera de Clientes.	Falta diversificación de cartera de clientes.
				Para el largo plazo, No contar con negocio de Arriendo diario ni de Maquinaria.
				No podemos atender a nuestros clientes flotistas en necesidades puntuales.
Análisis del entorno	Oportunidad	Mercado en constante Crecimiento.	Potenciar la presencia de la Marca en el Mercado a nivel nacional. Marketing para que la fuerza de venta no tenga que explicar quienes somos.	Evangelizar con los gerentes de sucursal y generar aliados en estas para logro de objetivos de cumplir con el servicio a nuestros clientes
		Regulación tributaria favorable.	Generar instancias de acercamiento con nuestros actuales clientes para mostrar las bondades de la marca, no solo de nuestro producto	Generar instancias de control efectivo desde que el cliente cotiza el servicio, toma el servicio y le llega el producto ofrecido en cantidad, oportunidad y calidad solicitados
		Necesidad del Producto.	Capacitar a nuestra fuerza comercial en venta consultiva, haciendonos socios de nuestros clientes y solucionadores de sus problemas	Generar evEntos donde se reunan los actores del negocio del renting a nievl pais para compartir inquietudes, fortalezas, amenazas y rescatar posibles oportunidades del negocio.
	Amenaza	Competencia muy agresiva.	Abrirnos a otros mercados en crecimiento	Definir a la breevdad que queremos de nuestras personas
		Cambio Normativa Medio Ambiental.		Prepararse para escenarios de cambios en la normativa medioambiental
		Dependencia de la variabilidad de precio de los comodities (Detención de Proyectos sector Minero).	Participar en seminarios o reuniones con el gobierno regional o central para visualizar las área de crecimiento económico donde podamos participar	Abrir nuevos mercados

Ilustración 3 Matriz Foda

Es importante señalar que la importancia de esta herramienta radica en que se hace un análisis en el presente para establecer las brechas que me permiten definir objetivos y planes de acción, además me permiten verme en el mercado y con mi competencia.

Este análisis permite establecer en base a los objetivos estratégicos en donde debo poner foco en pos de conseguir mas eficientemente el resultado buscado en los objetivos estratégicos propuestos.

Lo Crítico

Cruce de Amenazas y Debilidades:

- Definir a la brevedad que queremos de nuestros empleados
- Prepararse para escenarios de cambios en la normativa medio ambiental.
- Abrir nuevos mercados

Lo Urgente

Cruce de Oportunidad y Debilidades:

- Convencer a los Gerentes de las sucursales para que sean aliados nuestros en pos de conseguir los objetivos establecidos.
- Generar controles efectivos para lograr que el cliente reciba lo que cotizó en los tiempos, plazos y cantidades solicitadas.
- Fomentar instancias de Benchmarking con los diferentes actores del mercado del renting.

Lo Importante

Cruce de Amenaza y Fortaleza:

- Abrirnos a otros mercados en crecimiento
- Participar en seminarios o reuniones con el gobierno regional en pos de visualizar mercados en crecimiento

Lo que menos nos costará conseguir

Cruce de Oportunidad y Fortaleza:

- Capacitar a nuestra fuerza de venta en venta consultiva, para de este modo dar soluciones integrales a nuestros clientes y transformarnos en sus aliados
- Generar instancias de acercamiento con nuestros clientes para mostrares no solo las bondades del productos, sino también las bnondades de la marca.
- Potenciar el peso de la Marca realizando un potente trabajo de Marketing, así nuestra fuerza de venta no tiene que explicar quienes somos, hay mucho desgaste inicial en realizar la presentación del área del Rentin, aun nos confunden con empresa de Obras Civiles (Salfa Corp).

6.2 DESARROLLO

Una vez definido el plan de trabajo se inició las reuniones en la gerencia en Stgo., en la cual participaron el Gerente, Subgerente de operaciones y la Analista de gestión nacional, cabe destacar que posteriormente se unirían el Subgerente comercial, el subgerente RAC Antofagasta, en una ocasión el Gerente Gral. del holding y para la presentación del trabajo se invitó a Gerente de Administración y al Gerente de Sustentabilidad del Holding.

Se comenzó el análisis trabajando en el establecimiento de:

Item	Descripción	Observación
1.	Establecer la Misión,	"Para que estoy en el Mercado". Punto de partida (PP).
2.	Establecer una Visión:	Donde quiero llegar (Ideal). Punto Deseado (PD). • Que quiero Ser. • Donde quiero estar.
3.	Segmentación de Mercado.	Análisis de la competencia.
4.	Identificar los "Valores".	Que y como lo hacemos mejor.
5.	Establecer la "Estrategia".	Como lo pretendo lograr.
6.	Definir los "Focos Estratégicos".	A quienes no perderé de vista.
7.	Establecimiento de "Objetivos":	• Estratégicos. (a 5 años). • Tácticos. (a 3 años). • Operacionales (semestral, anual, establecer KPI de medición).
8.	Definir la Planeación para:	Objetivos Estratégicos, Tácticos y Operacionales.
9.	Definir el Plan de Comunicación.	Aspectos no Técnicos
10.	Capital Humano.	Buscar la sistematización para el desarrollo del RRHH disponible.

Tabla 5 Plan de Trabajo

Esto obliga a cuestionarse, primero que todo, el ***"Cómo Estoy Hoy"*** (**PP:** Punto de Partida) y definir donde quiero estar (**PD:** Punto deseado).

Para lo anterior es necesario definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades de trabajo. Hay que ver en este punto los fines (qué) y los medios (cómo) y para esto nos basaremos en herramientas de gestión básicas utilizadas por cualquier administrador de proyectos o manager, que es la **Planeación**.

6.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA "MISIÓN" (PA: PUNTO ACTUAL)

Se definió por parte de la gerencia que lo hacemos/somos hoy es:

"Ofrecer continuidad operacional en la movilización de nuestros clientes, con relaciones de largo plazo, calidad y rentabilidad.
(Revisar este concepto: Servicio de Disponibilidad de medios de transporte)".

6.2.2 ESTABLECIMIENTO DE LA "VISIÓN". PD: PUNTO DESEADO.

- Que quiero Ser.
- Donde quiero estar.
- Segmentación de Mercado.

Se definió por parte de la gerencia que lo que queremos hacer/ser en el futuro es:

"Ser reconocidos por nuestros clientes y proveedores como la mejor opción en la industria del renting en Chile".

6.2.3 IDENTIFICAR LOS "VALORES DE LA EMPRESA".

Se definieron los siguientes valores los cuales nuestra gente presentan mayores fortalezas para alcanzar el logro de los objetivos trazados:

- *Confianza.*
- *Lealtad.*
- *Respeto.*
- *Compromiso.*
- *Integridad y Ética.*
- *Honestidad.*
- *Transparencia.*
- *Excelencia.*
- *Sinceridad.*

Confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos.

Lealtad es una fidelidad o devoción de un sujeto o ciudadano con una comunidad, empresa, persona, causa o a sí mismo.

El **Respeto** es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.

Compromiso se utiliza para referirse a cualquier tipo de acuerdo en el cual las partes asumen ciertas obligaciones.

Integridad puede definirse como una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí misma

La **Ética** estudia qué es lo moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a nivel individual y a nivel social. En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la adopción de un sistema moral u otro..

La **Honestidad** u **Honradez** es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo u honrado.

Excelencia es un tratamiento de dignidad. La excelencia también es algo extraordinariamente bueno pero jamás será perfecto

Excelencia, perfección, superioridad, superior calidad o bondad de algo que lo hace digno de aprecio.

Sinceridad, falta de fingimiento en las cosas que se dicen o en lo que se hace.

6.2.4 ESTABLECER LA "ESTRATEGIA" A UTILIZAR.

Se definió que la estrategia utilizada será la de estar permanentemente preocupados por:

- ***Nuestros clientes.***
- ***Nuestras personas.***
- ***Desarrollo de Proveedores.***
- ***Mejora continua.***
- ***Innovación tecnológica.***
- ***Crecimiento sustentable y rentabilidad.***
- ***Cobertura a nivel nacional.***

6.2.5 FOCOS ESTRATÉGICOS.

Los focos estratégicos permiten al desarrollo de este trabajo posicionarse en diferentes dimensiones del análisis de cómo vamos a lograr alcanzar los objetivos estratégicos definidos, esta metodología al menos debe considerar la consulta a la gerencia si quieren explorarlas, para contextualizar debemos considerar lo expuesto en la sgte. figura:

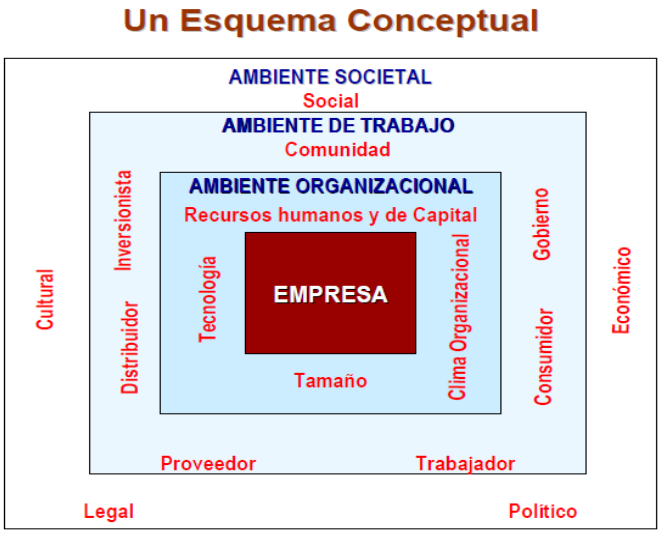


Ilustración 4 Esquema Conceptual

Para este estudio se consideran los siguientes focos estratégicos

- Interno (Procesos, Uso de la Tecnología).
- RRHH (Trabajadores).
- Cliente.
- Proveedores.
- Comunidad, educación.
- Gobierno Responsabilidad Social.
- Seguridad y Medio Ambiente.

Mapa estratégico

El Mapa estratégico es una herramienta propuesta por los autores del Cuadro de Mando Integral. Es de gran utilidad pues permite visualizar los distintos Objetivos Estratégicos de la unidad de negocios escogida, los cuales se ordenan como una cadena de causa efecto. Es decir, ayuda a entender qué objetivos son necesarios de llevar a cabo para lograr otro que esté más arriba en esta cadena. Otra de las ventajas de los mapas es el hecho que el mapa pueda ser modificado según los requerimientos específicos y necesidades contingentes al momento por el cual esté pasando el área elegida. En el caso de RAC se propusieron varios diseños de mapas estratégicos antes de llegar al presentado anteriormente.

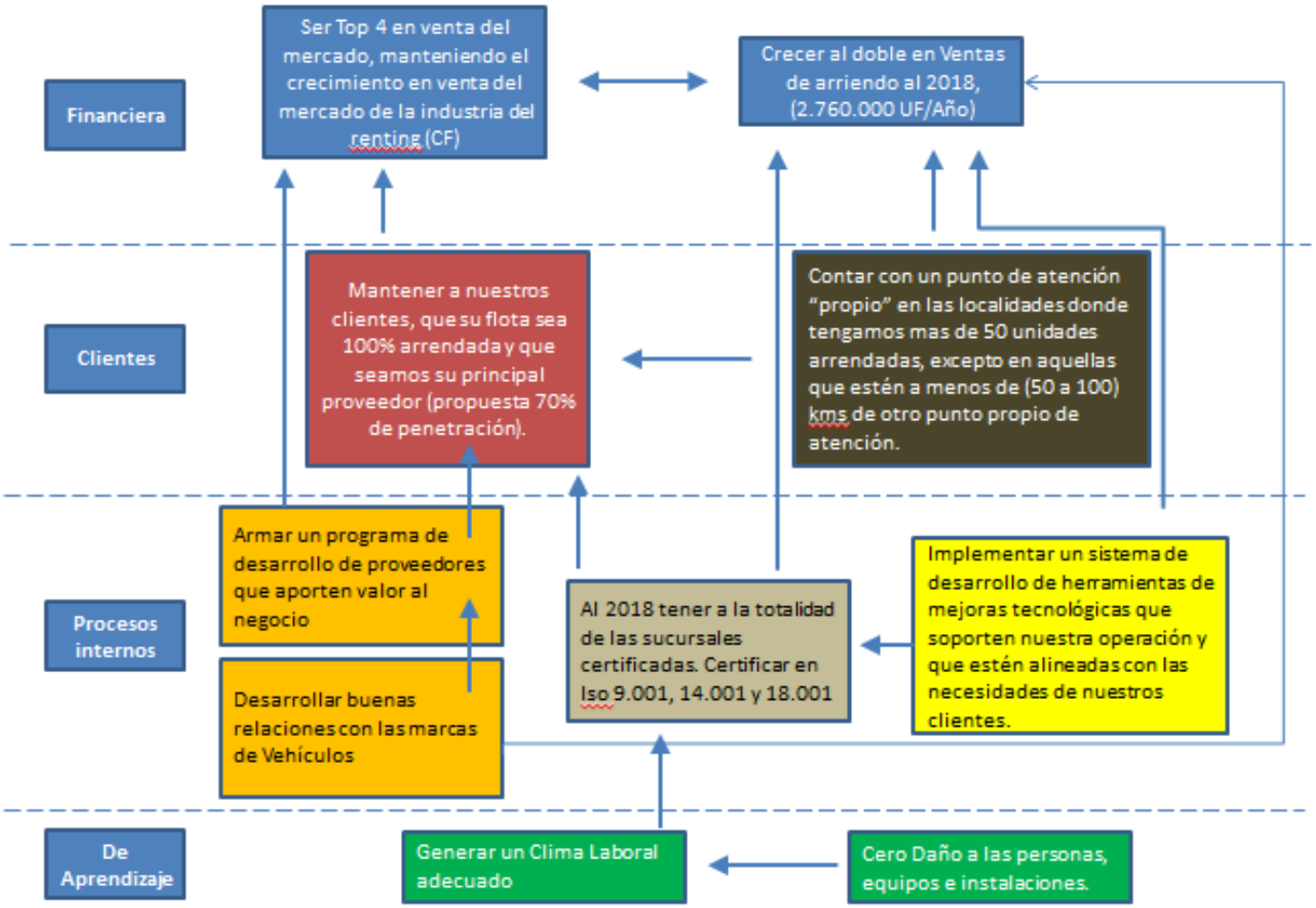


Ilustración 5 Mapa Estratégico

Los colores muestran los diferentes focos estratégicos que fueron propuestos por la organización, estos fueron detallados anteriormente.

6.2.6 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La metodología a utilizar en el establecimiento de los Objetivos de la empresa se reconocen 3 tipos:

1. Objetivos Estratégicos. (a 5 años).
2. Objetivos Tácticos. (de 1 a 3 años).
3. Objetivos Operacionales (semestral, anual, establecer KPI de medición).

Suficiente solo con la planeación, ya que existen factores externos, regulaciones gubernamentales o sindicatos poderosos y estos restringen las opciones de los gerentes en el logro de los resultados del negocio.

En la búsqueda de siempre profundizar el uso de la planificación estratégica como metodología de trabajo es que el BSC nos ofrece traducir fácilmente lo establecido en la planificación estratégica a cuadros de mandos que aterrizan en objetivos operacionales medibles tangibles, desde los operarios hasta los ejecutivos.

Luego de este análisis se obtiene un cuadro con 12 Objetivos Estratégicos definidos por la gerencia de Salfa Rent para conseguirlos durante los próximos 5 años, se aprecian los responsables del logro de cada uno de estos, además se observa como están alineados con los Focos estratégicos previamente definidos.

Item	Foco	Objetivo Estratégico	Resp.
1	Crecimiento Sustentable y Rentabilidad	Ser la UN que mas Utilidades aporte a Salfa.	FC
		Mantener el margen (Rentabilidad) del negocio en un 15%. (comparado con la mejor rentabilidad del mercado).	FC
		Ser Top 4 en venta, manteniendo el crecimiento en venta del mercado de la industria del renting (CF).	JP
		Crecer al doble en Ventas de arriendo al 2018 (2.760.000 UF/año).	JP
2	Cliente	Mantener a nuestros clientes, que su flota sea 100% arrendada y que seamos su principal proveedor (propuesta 70% de penetración).	JP
3	Desarrollo de Proveedores	Desarrollar buenas relaciones con las marcas de Vehículos.	JP
		Armar un programa de desarrollo de proveedores (Estratégicos o de Servicio) que aporten valor al negocio.	CS
4	Nuestras Personas	Generar un Clima Laboral adecuado	CS
		Cero Daño a las personas, equipos e instalaciones	FC
5	Mejora Continua	Estandarización de Procesos. Certificar en Iso 9.001 la Casa Matriz (UAC).	CS
6	Innovación Tecnológica	Implementar un sistema de desarrollo de herramientas de mejoras tecnológicas que soporten nuestra operación y que estén alineadas con las necesidades de nuestros clientes.	CS
7	Cobertura a Nivel Nacional	Contar con un punto de atención "propio" en las localidades donde tengamos mas de 50 unidades arrendadas, excepto en aquellas que esten a menos de (50 a 100) kms de otro punto propio de atención.	EL

Ilustración 6 Objetivos Estratégicos

6.2.7 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES Y METAS PARA LOGRAR CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN:

Las organizaciones fijan una serie de indicadores y metas para lograr el cumplimiento de su visión y de las perspectivas que hemos citado anteriormente.

Estos **indicadores** y metas deben de estar interrelacionadas a través de relaciones causa-efecto, lo que permitirá que en tiempo real seamos conscientes del grado de cumplimiento y el nivel de alcance hacia los objetivos marcados.

Estos **indicadores** son un aspecto clave, en muchas ocasiones el proceso de implantación del modelo de **Balanced Scorecard** falla debido a un mal establecimiento de los mismos.

Se emplean para realizar una evaluación de los resultados que se obtienen durante el proceso y de este modo poder compararlos con el nivel de consecución deseado.

Es así como finalmente se definen los objetivos y sus respectivos indicadores:

Tabla 6 Objetivo, Meta, Indicador

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador
Ser la UN que mas Utilidades aporte a Salfa.	Superar al resto de las UEN	Si utilidad aportada es superior al resto de las UEN 100%, sino 0%.
Crecer al doble en Ventas de arriendo al 2018, (2.760.000 UF/Año)	El ejercicio financiero del 2018 debe tener en la línea de Ventas por Arriendo la suma de 2.760.000 UF	($ Arr. 2018) / (2.760.000 UF) >=1
Ser Top 4 en venta del mercado, manteniendo el crecimiento en venta del mercado de la industria del renting (CF)	Mensualmente estar dentro de los 4 primeros actores del mercado en términos de utilidad final del ejercicio.	Si Utilidad Salfa está dentro de las cuatro primeras 100%, sino 0%
Mantener a nuestros clientes, que su flota sea 100% arrendada y que seamos su principal proveedor (propuesta 70% de penetración).	Penetración con nuestros clientes al menos de un 70%	(Flota Arrendada Salfa Rent)/(Flota total cliente)>= 70%.
Mantener el margen (Rentabilidad) del negocio sobre un 15%.	Resultado del ejercicio mes, año actual, un 15% mas que del periodo anterior.	(Utilidad Actual T)/(utilidad T-1)= 1.15
Armar un programa de desarrollo de proveedores que aporten valor al negocio	Contar en un plazo de 5 años con el 50% ó mas de proveedores estratégicos desde la compra y mantención de nuestra flota.	(Proveedores estratégicos)/(Total Proveedores)*100=50%
Desarrollar buenas relaciones con las marcas de Vehículos	Establecer convenios de desempeño con las marcas, actividades programáticas, presentación de nuevos productos, etc, al menos 4 reuniones al año con cada una de ellas.	Si Cantidad de reuniones con cada marca es superior a 4 entonces 100%, si no proporcional a las reuniones generadas.

Generar un Clima Laboral adecuado	Realizar 1 medición anual de clima laboral y al menos 4 reuniones de trabajo en el año con las sucursales respecto de los hallazgos encontrados.	Si se cumple 100%, sino 0%
Cero Daño a las personas, equipos e instalaciones.	No generar anualmente daño a las personas, equipos e instalaciones	Si hay incidentes, accidentes a personas, equipos o instalaciones 0%, si no hay 100%.
Al 2018 tener a la totalidad de las sucursales certificadas. Certificar en Iso 9.001, 14.001 y 18.001	Certificar la casa matriz de RAC en ISO 9.001 durante el 2014. En Iso 14.001 y Iso 18.001 durante el 2015.	Si 100%. No 0%.
Implementar un sistema de desarrollo de herramientas de mejoras tecnológicas que soporten nuestra operación y que estén alineadas con las necesidades de nuestros clientes.	Tener a los departamentos enlazados sistémicamente a mediados del 2015.	Contar con 3 innovaciones tecnológicas al semestre que reduzca sistémicamente las brechas de calidad de nuestros procesos
Contar con un punto de atención “propio” en las localidades donde tengamos mas de 50 unidades arrendadas, excepto en aquellas que estén a menos de (50 a 100) kms de otro punto propio de atención.	En definición.	En definición.

El análisis de los objetivos de esta tesis solo abarcará el segmento Estratégico, no se abordarán los Objetivos tácticos ni operacionales, la razón radica en que las sesiones de trabajo solo dieron pie para que se avanzara hasta este punto, ya teniendo a los responsables identificados el trabajo de los Objetivos y planes tácticos y posteriormente los Objetivos y Planes operacionales serán resorte del trabajo de los responsables mencionados anteriormente.

6.3 IMPLEMENTACIÓN SISTÉMICA

Actualmente a la gerencia se le hace muy complejo el análisis de la información generada por las áreas de la organización, internas y externas. Existen actualmente cerca de 33 informes de gestión, estos informes están descritos en la tabla adjunta:

Informe	Dimensión
Medir grado de satisfacción de nuestros Clientes. (Ver CSI GM)	Cliente
Comportamiento de pago Mensual Clientes RAC	Proc Internos
Registrar y administrar Reprocesos operacionales	Cliente
In Touch.	Cliente
Efectividad In.Touch	Cliente
Reunión seguimiento flota y valoración del cliente.	Cliente
Venta Pendiente Vehículos usados RAC	Financiero
Ventas arriendo.	Financiero
Venta usados RAC (Precio, Cantidad, Margen)	Financiero
Flujo de compras vehículos nuevos	Financiero
Inversión no utilizada (Unidades detenidas en el Patio).	Financiero
Disponibilidad y Utilización de la flota, relacionado a los ingresos de los contratos de arriendo	Financiero
Contribución por cliente y Producto	Financiero
$ por Km identificando vehículo, marca, modelo, ceco, etc	Financiero
Precio Promedio Materiales	Financiero
Antigüedad y Facturación Promedio de los Clientes	Idea
Fecha de próxima mantención	Cliente
Vehículos en Equipamiento	Proc Internos
Ocupación de Flota	Proc Internos
Disponibilidad de Repuestos en Plaza	Proc Internos
Tiempo cierre OT	Proc Internos
Stock y obsolescencia	Proc Internos
Costo Promedio OT	Proc Internos
Cantidad y uso (KMS) de vehiculos USO RAC	Proc Internos
Cumplimiento en Mantención (Aviso DE)	Proc Internos / Cliente
Abastecimiento de Repuestos	Proc Internos
Vehículos en traslado + de 6 días	Proc Internos
Producción mecánicos en Talleres	Proc Internos
Flota sucursal Vespucio (Equipamiento)	Proc Internos
Vehículos por configurar	Proc Internos
Historial mensual de Mantenciones de diferentes marcas	Proc Internos
Marcación Asistencia	Proc Internos
Control de Monitor de cobro a clientes	Financiero

Tabla 7 Informes vinculación BSC

El detalle de cada uno de estos informes se observa en capitulo Anexos:

Debido a la cantidad de informes es que se decidió vincularlos a las dimensiones es del BSC para visualizar que como estamos controlando el negocio y si estamos efectivamente trabajando en todas las dimensiones propuestas por la metodología del Balanced Score Cards o CMI:

Es así como al clasificar los informes anteriormente indicados por la Dimensión o Clase de BSC, tenemos la siguiente distribución:

Clase BSC	Cuenta de Informe
Operacional	16
Financiero	10
Cliente	7
IDEA	1
Total general	**33**

Tabla 8 Dimensión BSC v/s Informes

Ahora al asignar la vinculación de cada informe con la misión tenemos que:

Vinculación con la Misión	Cuenta de N°
Generar Rentabilidad.	13
Ofrecer un servicio integral y flexible.	5
Entregar Continuidad Operacional.	5
(en blanco)	4
Prestar un servicio de calidad.	2
Asesorar a nuestros clientes en Elección y Gestión de su flota.	2
Establecer relaciones de largo plazo.	2
Total	**33**

Tabla 9 Vinculación Misión v/s Informes

Y al asignar a cada informe en que categoría del Enfoque Estratégico calza, tenemos:

Enfoque Estratégico	Cuenta de N°
Excelencia	8
Satisfacción	5
Transparencia	4
Costo oportunidad	3
Sinceridad	3
Efectividad de Cttos	2
Compromiso	2
Retorno Sobre la Inversión	1
Segmentación de Mercado	1
Eficiencia Operacional	1
Venta Directa	1
Inversión	1
Rentabilidad	1
Total	**33**

Tabla 10 Vinculación Enfoque Estratégico v/s Informes

Luego de haber valorado cada una de estos 33 informes realizamos los cruces de:

- Vinculación con la Misión v/s Clase BSC
- Enfoque v/s Clase BSC

6.3.1 CRUCE MATRICIAL VINCULACIÓN CON LA MISIÓN V/S CLASE BSC:

Cuenta de N°	CLASE				
VINCULACIÓN CON LA MISION	Financiero	Operacional	Cliente	IDEA	Total
Generar Rentabilidad.	10	3	1		14
Entregar Continuidad Operacional.		8			8
Ofrecer un servicio integral y flexible.		3	2		5
Prestar un servicio de calidad.		1	1		2
Asesorar a nuestros clientes en Elección y Gestión de su flota.		1	1		2
Establecer relaciones de largo plazo.			2	0	2
Total	**10**	**16**	**7**	**0**	**33**

Tabla 11 Cruce matricial vinculación con la misión v/s clase Bsc

6.3.2 CRUCE MATRICIAL ENFOQUE V/S CLASE BSC:

Cuenta de N°	CLASE				
ENFOQUE	**Financiero**	**Operacional**	**Cliente**	**IDEA**	**Total**
Excelencia		8			8
Satisfacción			5		5
Transparencia	1	3			4
Costo oportunidad	3				3
Sinceridad		3			3
Efectividad de Cttos	1		1	0	2
Compromiso		2			2
Retorno Sobre la Inversión	1				1
Segmentación de Mercado	1				1
Eficiencia Operacional	1				1
Venta Directa	1				1
Inversión	1				1
Rentabilidad			1		1
Total	**10**	**16**	**7**	**0**	**33**

Tabla 12 Cruce matricial enfoque v/s clase Bsc

Como se aprecia en los cuadros anteriores no existe una distribución uniforme en las clases definidos por el BSC y los informes que actualmente la organización posee para realizar gestión operativa y comercial, de hecho en la Misión está el ser reconocidos por nuestros clientes como el mejor actor del renting y resulta que la cantidad de informes asociados a mediar la satisfacción del cliente represente una de los vectores menos medidos, ni hablar de que no hay informes relacionados a la dimensión de IDEA o de implementación de desarrollo, que es a lo que refiere esta clase del BSC.

Debido a lo expuesto anteriormente y a la complejidad que presenta el gestionar esta cantidad de información es que se tomó la decisión de implementar el uso de 2 software que permitirán por un lado controlar de la implementación de la normalización de la casa matriz y de las sucursales y por otro lado para controlar de avance de los objetivos Estratégicos, Tácticos y Operativos del Plan Estratégico.

Para la controlar la implementación de las normas Iso, u otras, se utilizará una herramienta llamada IsoTools[6], esta herramienta presenta 2 módulos, **Uno:** Módulo Sistemas de gestión Normalizados y **Dos:** Módulo Modelos de Gestión y de Excelencia.

[6] (http://www.isotools.cl),

6.4 ISOTOOLS

Módulo Sistemas de gestión Normalizados

La plataforma tecnológica ISOTools da soporte y minimiza los costes asociados a los procesos de diseño, despliegue, implementación y mejora de los sistemas de gestión normalizados, facilitando además el proceso de auditoría y la integración entre distintas normas ISO.

Calidad
Satisfacer las necesidades de los clientes a través del ciclo PDCA de mejora continua. Ser eficientes y competitivos

Medio ambiente y Energía
Sistematizar los aspectos ambiental y promover la protección ambiental reduciendo el impacto en el entorno.

Riesgos y seguridad
Como base para una organización sana y protegida, que ofrezca confianza. La gestión de riesgos es imprescindible para el éxito.

Responsabilidad social
La gestión de la organización dota de responsabilidad a cada uno de sus procesos. Ampliando fronteras hacia una organización implicada con todos los grupos de interés.

Módulo Modelos de Gestión y de Excelencia

ISOTools apoya a las organizaciones que necesitan establecer sistemas de gestión que guíen su estrategia hacia la Excelencia. ISOTools aporta herramientas prácticas que ayudan a las organizaciones a autoevaluarse y compararse estimulando la búsqueda de soluciones orientadas hacia la mejora de resultados.

Estrategia
Un plan de acción estructurado y alineado con los objetivos orientará sus procesos hacia el logro de sus metas.

Procesos
La definición de acciones integradas le dirigirá hacia la rentabilidad y optimización de resultados.

Personas
Se presentan con el recurso más valioso que hacen posible la consecución de procesos y estrategias.

Evaluación y resultados
Se presentan con el recurso más valioso Un buen diagnóstico del servicio y buen análisis de sus resultados determinarán el éxito corporativo.que hacen posible la consecución de procesos.

En el caso de Salfa Rent el módulo a utilizar será el de Sistemas de Gestión Normalizados.

6.5 MONITOREO DEL NEGOCIO (MAN)

Para el caso del control de gestión se utilizará una herramienta desarrollada a la necesidad de la organización, esta será desarrollada por una empresa que dedica sus esfuerzos en reconocer y rescatar en la cadena de valor cuales son los registros que están alineados con el resultado del negocio y que permiten realizar gestión efectiva.

Lo valioso de esta implementación es que esta empresa levanta y utiliza los datos ingresados a los sistemas de información de la empresa y los entrega en una máscara que permite a los usuarios el despliegue de información para realizar gestión, la empresa Sunaptyc[7].

Propaganda web:

El monitoreo con vista de Negocio, viene a ser la segunda derivada al monitoreo de infraestructura, esto debido a que no es posible tener un monitoreo a nivel de negocio sin un buen seguimiento de los sistemas de infraestructura.

Es importante saber “cual” fue el componente que falló de nuestra infraestructura, pero es tanto o más importante aún, saber cuales son los negocios afectados a raíz de la falla en un componente de hardware o servicio de bajo nivel, esto es inmensamente útil para las áreas comerciales y la alta gerencia, debido a que para la alta gerencia no es trascendente o muy divisable en impactos, que el servidor 192.168.10.1 haya generado un volcamiento de memoria sobre el IIS por causa de una saturación en el servicio w3svc, pero si les digo que a raíz de la caída de “un servidor” se han visto afectado los negocios de los clientes A, B y C, lo entenderán bastante mejor, pudiendo así tomar estos datos y desarrollar las decisiones gerenciales que mejor se ajusten a la situación.

Synaptic trabaja en conjunto con sus clientes haciendo el levantamiento de cada negocio y asociándolo a la infraestructura dependiente. Finalmente se le entrega a nuestro cliente una herramienta gráfica en donde podrán monitorear los estados de los distintos negocios que pueda tener, apoyando de esta manera a tener una visión global de la continuidad operativa de la empresa y en consecuencia dándole las herramientas a la alta gerencia de mejorar los procesos donde corresponda.

[7] (www.synaptic.cl)

6.6 PLAN DE COMUNICACIONES.

Se dejó el tópico del Plan de Comunicaciones para el final ya que esta mención significa una pauta a seguir por los ejecutivos de Salfa Rent, es necesario indicar también que el desarrollo de este capítulo no es el alcance de esta tesis, pero si se menciona como una variable sensible a tener presente para un adecuado resultado del Plan Estratégico.

A raíz de este trabajo se estableció una nueva subgerencia en Salfa Rent que es la de Planificación y Desarrollo, esta subgerencia es la que tiene por misión la de planificar el como llegaremos al 2018 habiendo cumplido los objetivos estratégicos establecidos en este Plan Estratégico.

Una parte importante de este logro es el cómo se difundirá este plan hacia dentro y fuera de la organización, desde el nivel gerencial, hasta el nivel operativo, y hacia los actores externos de esta.

Hay que pensar que hay diferentes actores, Internos y externos, además de diferente naturaleza y nivel sociocultural y que tienen sus propios intereses creados.

Una posible segmentación para preparar la comunicación a los diferentes Stakeholders es segmentarlos por su naturaleza de dependencia con la empresa:

Circulo Interno:

- Inversionista.
- Ejecutivos.
- Empleados Técnicos.
- Empleados de oficio.

Circulo Externo:

- Distribuidor.
- Clientes.
- Proveedor.
- Vecinos cercanos.
- Comunidad.
- Competencia.
- Gobierno Regional.

Habiendo dicho lo anterior es necesario seguir esta receta para conseguir un pan de comunicaciones adecuado:

1. Realizar una evaluación de necesidades. Documenta las necesidades de comunicación con suficientes detalles, incluso en áreas particularmente sensibles, y las posibles reacciones de la audiencia. Por ejemplo, si preparas un plan de comunicación para un inminente cierre de la planta, entiende el impacto que podría tener sobre los trabajadores y su comunidad como parte de la evaluación de necesidades.

2. Definir las metas. Señala de manera breve y clara los objetivos de tu plan de comunicación. Las metas deben ser específicas, realistas y medibles. Por ejemplo, si la compañía está por anunciar una fusión, las metas podrían declararse de la siguiente manera: "Asegurar que todos los empleados, accionistas y analistas financieros de la compañía estén conscientes de la lógica. Organizar una conferencia de prensa presidida por la alta gerencia de ambas empresas el día del contrato formal. Publicar todos los detalles relevantes de la fusión en el sitio de Internet de relaciones con los inversionistas".

3. Analizar el tipo de audiencia al que te dirigirás para dar forma a tu mensaje. En el ejemplo del cierre de la planta, habría dos mensajes: uno para los empleados que se verían afectados directamente, y otro para la comunidad en general. En el caso de las fusiones, las empresas a menudo programan dos o tres presentaciones conjuntas: una para los medios informativos, otra para analistas financieros para presentar un análisis financiero detallado, y una tercera para los empleados de las respectivas compañías.

4. Decidir tu mensaje. Lo ideal es que tenga uno o dos puntos claves, de lo contrario, el mensaje puede volverse confuso. En los ejemplos del cierre de la planta y de la fusión, el mensaje central sería la lógica: por qué es necesario realizar esas acciones en este momento en particular. Sé optimista. Incluso en circunstancias económicas difíciles, busca desarrollos positivos, como la bienvenida a un nuevo cliente o un nuevo lanzamiento de un producto, que sirva para levantar la moral de los empleados.

5. Planear la entrega del mensaje. Identifica al personal clave y asigna los recursos necesarios. Por ejemplo, si deseas implementar un nuevo sistema tecnológico de información, tal vez tengas que planear varias sesiones de capacitación en varios salones y por Internet. Esto también puede involucrar sesiones para capacitar entrenadores para que sean mentores de todos los demás empleados.

6. Evaluar la efectividad de tu plan de comunicación. Una encuesta o cuestionario simple en línea, alojada en la intranet de la empresa puede ser suficiente. Algunas organizaciones contratan instituciones de aplicación de encuestas para sondear a sus empleados con respecto a las iniciativas corporativas clave sobre comunicación. Tú también puedes obtener una impresión en general al respecto si hablas con los gerentes y empleados y evalúas si recibieron tu mensaje y si comprendieron los elementos claves. Escucha sus comentarios y haz preguntas de seguimiento para que puedas afinar tu plan de comunicación.

Como bien indiqué inicialmente en este trabajo, este tópico no será desarrollado para el presente trabajo, pero si fue identificado como variable sensible para conseguir el éxito en lo que se propone en el Plan Estratégico de Salfa Rent.

7 CONCLUSIONES

1. En el actual mercado se hace imperativa la necesidad de implementación de sistemas de control de gestión que permitan mirar a la organización mirarla de varias perspectivas al mismo tiempo, además de descubrir cual es la correlación entre la operación y el resultado del negocio, es importante visualizar los resultados en el futuro y tener calibrada la brújula.

2. La definición de por si de un Plan Estratégico no garantiza en si el éxito de una planeación, se puede planear muy equivocadamente cuando el análisis que se realiza es pobre o poco profundo y cuando los objetivos propuestos no están correlacionados estrechamente con el resultado esperado. Por tanto es necesario primero que todo que la gerencia general esté convencida antes que todos.

3. El hecho de tener una gran diversidad de fuentes de educación presentes en una organización hace que necesariamente se deba analizar a los integrantes de la organización previo a la intervención de la misma.

4. Respecto de las clases del BSC, actualmente la organización gestiona la empresa primordialmente en aspectos operativos y financieros y en menor medida en la dimensión del cliente y sin medición en aspectos de desarrollo organizacional, es por esto que se hace imperativa la revisión de estos informes de gestión y definitivamente es necesario la generación de otros informes que vayan en la búsqueda del control de la dimensión del cliente y del desarrollo de la organización.

5. Respecto del Enfoque estratégico o que mas se mide es la excelencia con 8 informes y la Satisfacción con 5 informes y los que menos se miden son la rentabilidad, la inversión, la segmentación de mercado y otros, por tanto es necesario reorientar los enfoques estratégicos a modo de medir mas proporcionalmente con los informes utilizados.

6. Respecto de la vinculación con la Visión lo que mas se mide es la rentabilidad con 14 informes y los que menos se miden son Prestar un servicio de calidad, asesorar a nuestros clientes y establecer relaciones de largo plazo con 2 informes cada uno, por tanto, al igual que en el Enfoque estratégico, es necesario reorientar los informes con la Vinculación con la Misión a modo de medir mas proporcionalmente con los informes utilizados.

7. La intervención Organizacional por valores parte de un sustrato inquietante: los valores sociales desarrollados en Chile tienden al individualismo, la competitividad y la orientación a la tarea. Estos valores, ligados a aquellos que se manifiestan en el trabajo

(paternalismo, individualismo, racionalismo), influyen negativamente en la cultura de las organizaciones, por lo que la intervención organizacional debe comenzar, necesariamente, con un estudio diagnóstico de cultura, clima u otra variable social.

8. Consensuar y convertir este proceso diagnóstico en una opción participativa plantea una intervención reforzadora de su génesis, pues aumenta el sentido de pertenencia y la motivación del grupo. Sin embargo, es básico operacionalizar el sistema de valores, transformándolos en actitudes y conductas medibles. Si dicho proceso de realiza adecuadamente, aumenta la sensación de justicia organizacional en la etapa siguiente: incluir dichas conductas valóricas en los instrumentos que implementan los sub-sistemas intervenidos.

8 BIBLIOGRAFIA

Robinson Stephen – Administración 10 ed
Robert Kaplan y David Norton, Harvard Business Review de 1992
http://www.ehowenespanol.com/crear-plan-comunicacion-organizacional-como_394815/
file:///C:/Documents 20and 20Settings/Administrador/Escritorio/F. 20Factores 20Psicosociales.pdf
http://web.usal.es/~ggdacal/WebPersonaleRasgosPrevio.htm
http://www.oei.es/etp/revision_brechas_educacionales_mercado_laboral_chileno.pdf
http://uvirtual.ufg.edu.sv/uvirtual/vmateriales/images/stories/pdf/recursos_cursos/GT/gtmod1/un03tm03/ intervencion_organizacional.pdf
http://www.isotools.cl
www.synaptic.cl
http://blogpyc.wordpress.com/2008/11/15/ C2 BFcomo-hacer-la-mision-y-vision-de-mi-empresa/
http://blogpyc.wordpress.com/2008/11/15/ C2 BFcomo-hacer-la-mision-y-vision-de-mi-empresa/
http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm).
http://www.claseejecutiva.cl/blog/2011/06/y-su-estrategia-tiene-foco/
http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm
Referencia: GESTIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD
Rodrigo Galvez, profesor MBA, U de Chile.

9 ANEXO

9.1 PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.

Cronograma

PLAN DE TRABAJO	Estado	Fecha Trabajo	Sesiones Trabajo
1.- Establecer Misión, Visión, Valores.	Ok		
2.- Establecer la Estrategia.	Ok		
3.- Establecer Objetivos Estratégicos y sus Metas.	En Curso	01/08	1
4.- Establecer Objetivos Tácticos y sus Metas.	En Curso	01/08 y 22/08	2
5.- Establecer de Objetivos Operacionales, Meta y Responsable.	En Curso	22/08 y 05/09	2
6.- Establecer los KPI de medición para todos estos.	Pend.	05/09	1

7.- Desarrollar los planes de gestión para los KPI definidos, donde se vuelve a establecer los objetivos secundarios en pos de conseguir su cumplimiento y aportar al Objetivo primario.	Pend.	05/09 y 07/11	4
8.- Armar un BSC o CMI para la medición de los indicadores definidos.	En curso	18/07 y 21/11	8
9.- Presentación de BSC.	Pend.	05/12	1

9.2 MISIÓN, VISION, VALORES, ESTRATEGIA, FOCOS ESTRATEGICOS, MAPAS CONCEPTUALES, ETC….[8]

9.2.1 MISIÓN DE UNA EMPRESA

Toda organización tiene una misión que define su propósito y que, en esencia, pretende contestar esta pregunta, ¿En qué negocio estamos?.
El definir la misión de la organización obliga a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio.
La determinación del negocio en el que está una organización, es aplicable tanto a organizaciones no lucrativas o a las que lo son.

"Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares."

Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

También se la denomina declaración del credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales, o declaración "Definiendo nuestra empresa". Fred David. Referencia La Gerencia Estratégica.

La formulación de una misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de que quiere ser y a quien desea servir, describe: el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

La formulación de una misión debe:

1. Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
2. Ser lo suficientemente especifica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
3. Distinguir a una organización de todas las demás.
4. Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
5. Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa. La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

Ejemplo de Misión, Empresa: Plumrose

"Desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos alimenticios de calidad que superen las expectativas de clientes y consumidores, generando valor para nuestros accionistas, beneficios a nuestros trabajadores y tratando justa y profesionalmente a nuestros socios comerciales".

[8] (http://blogpyc.wordpress.com/2008/11/15/%C2%BFcomo-hacer-la-mision-y-vision-de-mi-empresa/)

9.2.2 VISIÓN DE UNA EMPRESA.[9]

La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porque de ese reconocimiento.

Conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Elementos:

a) Formulada por los líderes de la organización.
b) Dimensión del tiempo.
c) Integradora.
d) Amplia y detallada.
e) Positiva y alentadora.
f) Realista -Posible.
g) Consistente.
h) Difundida Interna y Externamente.

Ejemplo de visión: Directoriowebdevenezuela

"Crear y producir el mejor lenguaje publicitario, teniendo como base la comunicación total con los clientes, esto nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado."

[9] (http://blogpyc.wordpress.com/2008/11/15/%C2%BFcomo-hacer-la-mision-y-vision-de-mi-empresa/)

9.2.3 VALORES DE LA EMPRESA.[10]

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se lograr una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa de adaptan más facilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

La identidad como parte de los valores

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa.

La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.

Este documento lo elabora el equipo directivo de la instalación, basándose en las siguientes preguntas:

[10] **(http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm).**

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Dónde están nuestros clientes?
- ¿Qué es lo que le ofrecemos a nuestros clientes?
- ¿Qué deseos satisfacen nuestros clientes?
- ¿Qué deseos del consumidor aún hoy no satisfacemos?
- ¿Qué es lo que nuestra instalación ofrece a sus clientes de manera diferente a los competidores?
- ¿Qué es lo genuino de nuestra instalación?
- ¿Qué ventajas ofrece la manera en que hacemos nuestro trabajo?
- ¿Qué le ofrecemos a nuestros trabajadores?
- ¿Cuáles son nuestros valores compartidos?
- ¿Qué es lo que debe ser nuestra organización?

Cómo definir los valores de una empresa

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se pude encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos.

Finalmente los valores que sobrevivan, serán los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

Valores compartidos

Son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización.
- Los valores que no tiene la empersa y necesita tener.
- Identificar y eliminar los antivalores de la organización.

Importancia de los valores compartidos

- Con ellos es más facil organizarse.
- Orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional.
- Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Una vez que se han definido los valores de una empresa es importante entender que:

- Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo.
- Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.
- La voluntad y perseverancia siempre serán necesarios para ponerlos en acción.

9.2.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA[11]

La **estrategia empresarial** es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas.

Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

En las empresas con gobierno corporativo, la estrategia es diseñada por la Junta Directiva con asesoría de miembros externos y la participación del director ejecutivo, también llamado Chief Executive Officer (CEO) o Gerente General.

La ejecución y desarrollo de la estrategia empresarial es tarea del CEO, con la participación del nivel ejecutivo (operaciones, marketing, ventas mayoristas, administración, tecnología, etc.) y el apoyo del nivel operativo (manufactura, ventas minoristas, puntos de venta, atención post venta, etc.) de la organización.

[11] http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial

Las decisiones estratégicas implican el compromiso de importantes asignaciones de recursos de la organización a largo plazo.

La actuación estratégica se basa en el despliegue de los recursos de la organización, así como en la adquisición o generación interna de nuevos recursos.

Dicha actuación se ve condicionada por una serie de factores contextuales que son invariables a corto plazo.

Internamente, la estrategia de la empresa se ve condicionada por el conjunto de recursos que posee, así como por su estructura organizativa.

El entorno también condiciona las decisiones estratégicas de la empresa. La influencia del entorno viene determinada por las características del sector o sectores en los que la empresa lleva a cabo sus operaciones, así como otra serie de factores externos que restringen su comportamiento.

Para algunos la estrategia empresarial es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos.

La estrategia empresarial existe aún cuando la misma no esté formalmente definida, es decir que la estrategia empresarial puede ser implícita en el camino elegido por las empresas o puede ser expresa cuando la misma surge de un proceso metodológico consistente.

9.2.5 FOCOS ESTRATÉGICOS[12]

El modelo señala que si quieren tener éxito con el control de gestión moderno, y en definitiva con la estrategia, ésta tiene que tener foco, ya que de otra forma nos vamos a desperdigar (“quien mucho abarca poco aprieta”).

De ahí la importancia de tener foco. Una estrategia focalizada tiene mayor probabilidad de ser ejecutada correctamente, que una desperdigada y que trata de abarcar mucho.

Por consiguiente, un control de gestión estratégico poco focalizado, es decir, con cuanto indicador exista, termina generando descontrol. Es fundamental entonces, obligarse a priorizar y a optar por aquellas cosas más estratégicas.

Suena bonito, pero de acuerdo con mi experiencia, a los gerentes les cuesta mucho dejar cosas fuera. Todo les resulta importante. Pero es ahí, justamente, donde está la clave. No todo lo importante es estratégico. Estratégico es sólo aquello que genera ventaja competitiva. Si no es así, puede ser importante pero no estratégico.

---

[12] http://www.claseejecutiva.cl/blog/2011/06/y-su-estrategia-tiene-foco/

Dejar lo no estratégico fuera, no significa que no va a dejar de controlarlo. No se preocupe, siempre va a haber alguien que se haga cargo de eso. Es parte de su pega.

Pero, le aseguro que hay muy pocos (créanme, casi nadie) preocupados por la estrategia. Por ello, eso es en lo que hay que focalizarse, eso es lo que hay que controlar.

Cuando hablamos de empresas exitosas, que han logrado excelencia organizacional en un mercado en particular, estamos pensando en compañías que poseen un foco estratégico único, además de modelos de negocio claramente diferenciados, que responden eficientemente en entregar valor para los clientes en forma consistente.

"Poco" pero buen control: quien mucho abarca poco aprieta.

9.2.5.1 **Herramientas para alcanzarlo**

Veamos a continuación algunas herramientas para alcanzar el foco estratégico.

Factores críticos del éxito.

Una posible metodología para lograr el foco estratégico es definir los principales desafíos estratégicos de la empresa o impulsores críticos o conductores organizacionales claves para conseguir el éxito en los próximos 3 a 5 años.

Por ejemplo, una cadena de restaurantes de comida rápida concluyó, tal como se aprecia en la Figura 1, que tenía 10 factores fundamentales para conseguir su visión estratégica.

factores críticos del éxito 1

Factor crítico del éxito	
Relacionados con lo financiero	**1.** Crecimiento de ventas
	2. Productividad Financiera
Relacionados con los clientes	**3.** Diferenciación para crear valor al cliente
	4. Mejora de atributos básicos del producto
	5. Imagen de calidad
Relacionados con los procesos	**6.** Excelencia en el servicio
	7. Relación con proveedores
Relacionados con las personas	**8.** Cultura de servicio
	9. Mejoras en la productividad
Relacionados con la información	**10.** Información para la toma de decisiones

Figura 1

Ilustración 7 Factores críticos del Exito

Mapa estratégico.

Es una de las herramientas modernas más eficaces para asegurar el foco. Es una representación gráfica de cómo la empresa piensa alcanzar su visión y definir una propuesta valorada por el cliente, diferenciadora de la competencia y rentable. Es un modelo de cómo la empresa pretende agregar valor en los próximos 3 a 5 años.

La estrategia se podría comunicar en forma verbal (por ejemplo, haciendo que el gerente general se pare delante de sus empleados y les cuente cuál es el futuro de la empresa y lo que quiere hacer para alcanzarlo), o en forma escrita en un documento Word.

Sin embargo, sería mucho mejor que se entregara un dibujo o una gráfica que explique cuál es el camino. De otra forma, la gente puede no entender cabalmente el mensaje o se olvide rápidamente y no logre retener lo expresado verbalmente o por escrito.

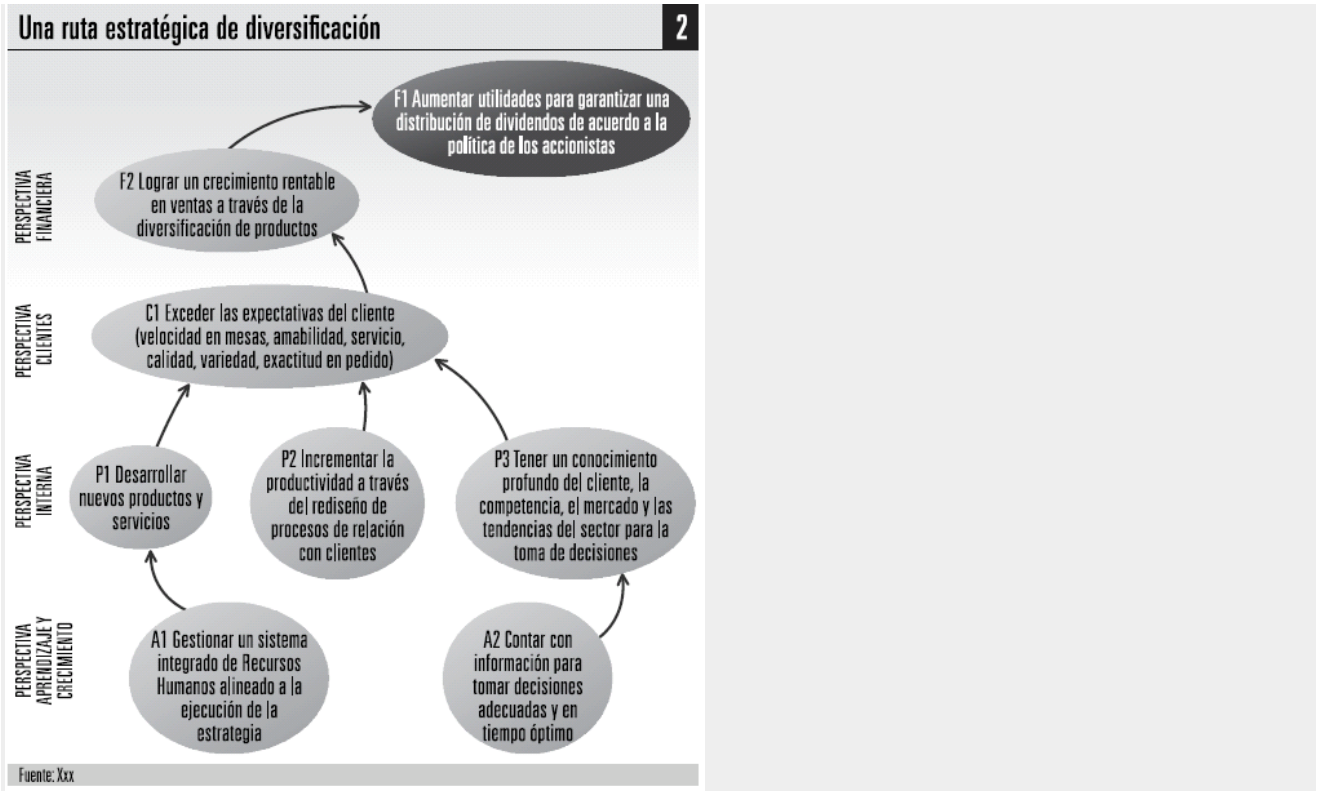


Figura 2

Ilustración 8 Mapa Estratégico

¿Y cómo estructuramos el mapa de la estrategia en una empresa? Igual que todos los mapas. Es decir, hay que hacer un dibujo, trazar el norte, mostrar el camino, etc.

Específicamente, esto significa que hay que partir por el punto final: es decir, por nuestra visión o meta madre. Por lo general esto equivale a alcanzar un cierto nivel de resultados en un plazo de 3 a 5 años.

Luego la pregunta es cómo lo vamos a lograr. Normalmente, uno debiera aquí establecer las estrategias de crecimiento de ingresos y la de productividad o ahorro de costos que me llevará a los resultados. Acto seguido deberé preguntarme cómo lo hago para aumentar mis ingresos de la forma definida.
La respuesta debiera ir por el lado de la propuesta de valor a mis clientes. En otras palabras, si logro armar una oferta atractiva y diferenciadora, mis clientes tenderán a comprar más.

Y ¿cómo genero mayores niveles de productividad? Necesariamente detectando cuáles son mis procesos críticos (el 80/20), y actuando sobre ellos para aumentar la eficiencia.

Siguiendo con la serie de preguntas, la que corresponde es: cómo lo hago para alcanzar la propuesta de valor ofrecida a mis clientes.

Sin lugar a dudas, debo asegurarme de que los procesos que soportan esa propuesta de valor estén siendo observados con dedicación estratégica. De otra forma no podré lograr jamás lo que quiero entregarles a mis clientes.

Figura 3

Ilustración 9 Mapa de Aprendizaje

Finalmente, la pregunta es cómo hago para que los procesos críticos funcionen con eficiencia y efectividad. Para ello necesito contar con gente competente, tener una cultura organizacional afiatada y recursos tecnológicos.

Estas preguntas nos permitirían armar el mapa estratégico de una empresa, que se podría segmentar en áreas o perspectivas. El primer conjunto de preguntas apuntaba a aspectos financieros, el segundo a asuntos relacionados con los clientes, luego a temas sobre nuestros procesos y, finalmente, acerca del know how y los recursos tangibles e intangibles.

El mapa estratégico impulsa el foco ya que obliga a seleccionar, en una página, aquellos objetivos que son críticos para alcanzar la visión de la empresa.
Por definición, un buen mapa estratégico debiera tener pocos objetivos. De otra forma pierde foco y su capacidad para transmitir en forma clara la ruta que se ha adoptado en un periodo estratégico, para lograr la visión de la empresa.

La mejor forma es definir en no más de 2 a 3 líneas o temas estratégicos (cortes verticales), alrededor de los cuales tendremos objetivos estratégicos. En la Figura 2 se aprecia una ruta crítica del mapa estratégico de la cadena de restaurantes mencionada.

El desafío, entonces, es estructurar un mapa estratégico que sea: focalizado (en los pocos temas y acciones que generan ventaja competitiva); claro (sin demasiados objetivos ni rebuscados); comunicable (que transmita fácilmente el cómo hay que ejecutar la estrategia); integral (que contenga todos los elementos fundamentales que se requieran para comunicar los distintos frentes que se deben abordar en forma balanceada); estructurable en una página (los mejores mensajes son aquellos que son posibles de transmitir en un espacio limitado. Por el contrario, los muy extensos son imposibles de retener).

9.2.5.2 **Mapas de aprendizaje:**

Un estudio global realizado por la American Management Association llegó a la conclusión de que el factor más importante a la hora de ejecutar una estrategia es crear una estrategia clara y entendible por aquellos que deben ejecutarla.

Por otra parte, Bossidy y Charan en su excelente libro “Ejecución” exponen que en el proceso de ejecución de una estrategia hay tres actividades clave: involucrar a las personas, tener un proceso formal de ejecución y alinear los procesos operacionales a la estrategia.

Sin lugar a dudas, el primero es el más importante y el más difícil: cómo involucrar a las personas con la estrategia.

Una alternativa interesante es realizar un mapa de aprendizaje. Este consiste en una ilustración conceptual de lo que representa la estrategia. Para ello se hacen participar varios grupos de una organización para que ellos coloquen en un dibujo cómo ven la estrategia (ver Figura 3).

Luego de varias iteraciones y discusiones, se llega a una expresión visual definitiva de los principales desafíos estratégicos.

En síntesis, mantenga el foco a como dé lugar, de otra forma se confundirá, perderá fuerza y no podrá controlar bien la gestión. Para ello, seleccione aquello que es más estratégico, lo que genera ventaja competitiva, lo que realmente “mueve la aguja” y estructúrelo en un diagrama que muestre las relaciones causa-efecto. Deje fuera acciones que a lo mejor son importantes, pero no le generarán valor agregado en este periodo estratégico.

Finalmente, asegúrese de que el diagrama sea simple (mapa estratégico o de aprendizaje, o como un diagrama sui generis), puesto que no sólo lo va a usar para plasmar el camino que debe seguir para agregar valor, sino que también para comunicar la estrategia a los que la deben ejecutar.

9.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Éstos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo. Los planes son documentos que d escriben cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y las acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.

TIPOS DE OBJETIVOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Se plantean pensando en cumplimientos de largo plazo, de 3 a 5 años, son acciones que deben realizarse para cumplir con la misión y la visión y se correlacionan con los objetivos generales de la organización, casi sin distinguir áreas dentro de la misma, se trata del conjunto empresa, no de los objetivos principales de sus departamentos.

OBJETICOS TÁCTICOS.

Se plantean en función de los objetivos estratégicos y son definidos por áreas dentro de la organización, estos objetivos tienen la diferencia de ser, en términos de plazos, a ser cumplibles en un plazo menor que el objetivo estratégico, preferentemente de 1 a 3 años.

OBJETIVOS OPERACIONALES.

Son objetivos que se determinan a nivel operativo, acompañan las actividades operativas de la empresa, siempre deben estar alineados con los objetivos tácticos, de lo contrario se pierde fuerza en la organización en pos de conseguir el Objetivo Estratégico propuesto por la alta gerencia.

9.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERACIONAL.[13]

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas

[13] http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm

generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTA PLANEACIÓN SON, ENTRE OTRAS, LAS SIGUIENTES:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

PLANEACIÓN TÁCTICA.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA SON:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

PLANEACIÓN OPERATIVA.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

LAS CARACTERÍSTICAS MÁS SOBRESALIENTES DE LA PLANEACIÓN OPERACIONAL SON:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

9.4 GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO.[14]

Estamos en una etapa en donde la medición de la competencia de las personas se mide por la productividad de la misma, es así como al compararnos con otros países tenemos que en términos generales un trabajador de EE.UU. produce US$60 por hora mientras que en Chile se produce a razón de US$19 por hora. la gran problemática enfrentada nos obliga a revisar el como estamos planificando nuestra fuerza de trabajo en términos de competitividad.

En este apartado mencionaremos algunos tópicos importantes de desarrollar:

1. Gestión de RRHH.
2. Planificación de la Fuerza de Trabajo.
3. Ciclo de RRHH.
4. Palancas Calves para la Gestión de Personas por Etapa.
5. Para que sirve la Planificación de la Fuerza de Trabajo
6. Matriz de segmentación de Talento Estratégico /Capacidad
7. Mapa Estratégico de RRHH
8. Matriz de talentos de los 9 Cuadrantes
9. Modelo de Madurez de Capacidades de Formación y Desarrollo

9.4.1 GESTIÓN DE RRHH

Etapas de la gestión de RRHH en la vida de una organización se puede ver reflejada primero que todo en el ciclo de RRHH y posteriormente en un cuadro de cómo RRHH tiene que adaptar su estrategia dependiendo de la etapa en la que la empresa se encuentra.

[14] **Referencia: GESTIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD - Rodrigo Galvez, profesor MBA, U de Chile.**

9.4.2 LA PLANIFICACIÓN DE FUERZA DE TRABAJO

Es el proceso de garantizar a las personas adecuadas en el lugar correcto en el momento adecuado para lograr los objetivos actuales y futuros de una organización.

Es así como la planificación efectiva de Fuerza de Trabajo, tiene el más alto impacto en la contribución estratégica de RRHH a la organización, mejorando ingresos y resultados de talento, según una **"Encuesta de Efectividad de rrhh",** donde durante el primer semestre del 2007, se encuestó sobre 16.000 ejecutivos senior a cargo de estados de resultados, sobre 3.600 staff de RRHH y 101 VP de RRHH alrededor del mundo y de varias industrias para identificar como RRHH puede incrementar su efectividad en las áreas de mejorar ingresos, rentabilidad y desempeño de personas y retención.

9.4.3 CICLO DE RRHH

Se identifican etapas en el ciclo de RRHH que son transversales a toda organización, pero que no están del todo desarrolladas en las empresas, es así como el ciclo propuesto para este caso de tesis es el expuesto a continuación:

- Planificación de Fuerza de trabajo.
- Reclutamiento y Selección.
- Sistema de Remuneraciones.
- Inducción.
- Gestión del desempeño – Talento.
- Gestión de clima y cultura.
- Desvinculación.
- Outplacement.

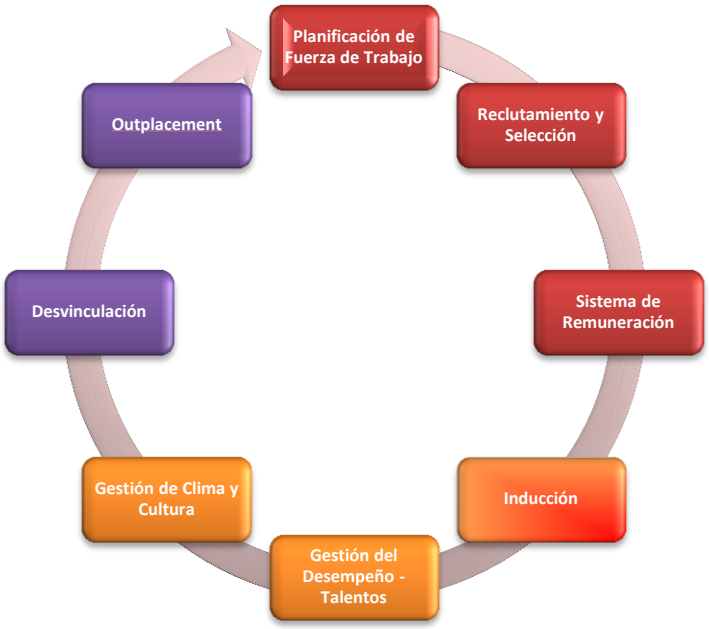


Ilustración 10 Ciclo de RRHH

9.4.3.1.1 PALANCAS CLAVES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS POR ETAPA.

Importante es señalar además que el foco de RRHH dependerá de la etapa en la que se encuentra la organización, además de comentar que en organizaciones mas complejas, donde coexisten varias unidades de negocio, se da que hay proyectos que están en diferentes etapas de implementación, unos naciendo y otros cerrándose, por tanto la complejidad de esta materia merece estudiarse en profundidad y cabe señalar que no es desarrollo de esta tesis, solo se menciona como variable sensible a considerar para el presente caso de estudio.

	Establecimiento del Negocio	Crecimiento	Madurez	Declinación
Sostenibilidad	Diseño y ensayo y error	Ágil	Sólidos procesos en la cultura	Nuevo pacto
Procesos y sistemas	Pocos, básicos	Gestión del crecimiento	Consolidación	Renovación aprovechando escala
Producción	Pocos	Aumento de oferta	Diferencia competitiva	Renovación aprovechando escala
	Punto de equilibrio	Maximizar el crecimiento	Optimizar y recuperar márgenes	Apalancamiento entre modelo nuevo y antiguo
Diseño Organizacional	Estructura liviana, flexible	Incorporación especialistas	Optimización	Reformulación
Métricas	Ingresos, nº de empleados, costos	Ventas, crecimiento, productividad	Rentabilidad, eficiencia, foco,	Ingresos por nuevos negocios

Tabla 13 Palancas Claves Gestión de Personas

9.4.4 PARA QUÉ SIRVE LA PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

- Tener una línea de visión de los flujos de su fuerza laboral;
- Determinar el tipo y el tamaño de la fuerza de trabajo necesaria para el éxito del mañana;
- Reducir las diferencias de talento;
- Lograr la máxima eficacia de la organización de forma proactiva las necesidades de planificación talento
- El apoyo "de gestión de activos humanos”
- Evitar sorpresas e incluso los picos y valles en la contratación y reestructuración de plantilla

Se identifican dos componentes de la Planificación de la Fuerza de Trabajo:

Evaluación de las capacidades de organización que toma en cuenta la calidad (competencias) y la cantidad (número de empleados) de una fuerza de trabajo.

Previsión de las necesidades de la organización se traduce a números específicos y los tipos de talento que necesita de una organización teniendo en cuenta la historia basada en hechos reales y objetivos de negocio.

Es así como RRHH debe identificar y priorizar los segmentos de talento mas críticos para la estrategia de Largo Plazo

9.4.4.1 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE TALENTO ESTRATÉGICO /CAPACIDAD

Talento Clave /Capacidades	Talento Estratégico /Capacidades
Qué Talentos /capacidades son críticas para los actuales objetivos de la organización?	Que Talento / Capacidad son críticos para desarrollar la estrategia de la organización
Talento temporal /Capacidades	**Talento no clave /capacidades**
Que Talento /Capacidades no son críticas y podrían eliminarse en el largo plazo?	Qué Talento /capacidades no son críticas y deberían ser más eficientes?

9.4.5 MAPA ESTRATÉGICO DE RRHH

Es así como podemos generar un Mapa Estratégico para RRHH como el que se muestra a modo de ejemplo a continuación:

Ilustración 11 Mapa Estratégico de RRHH

Es en base a este Mapa conceptual de Gestión del Capital Humano de nivel Táctico con el que RRHH debe generar sus objetivos operativos, los planes y sus respectivos KPI de medición

Este ejemplo presentado es un modelo complejo para algunas organizaciones, donde el tamaño de la organización no permite que sea económicamente viable su implementación. Para el caso de Salfa Rent será tomado como modelo de referencia ya que la organización tiene un tamaño suficiente para reflejarse con este modelo.

9.4.6 MATRIZ DE TALENTOS DE LOS 9 CUADRANTES

Otra herramienta a utilizar será la de generar la Matriz de los 9 cuadrantes que permite mapear a la organización en términos de Potencial y desempeño de cada uno de sus trabajadores, con este modelo se puede

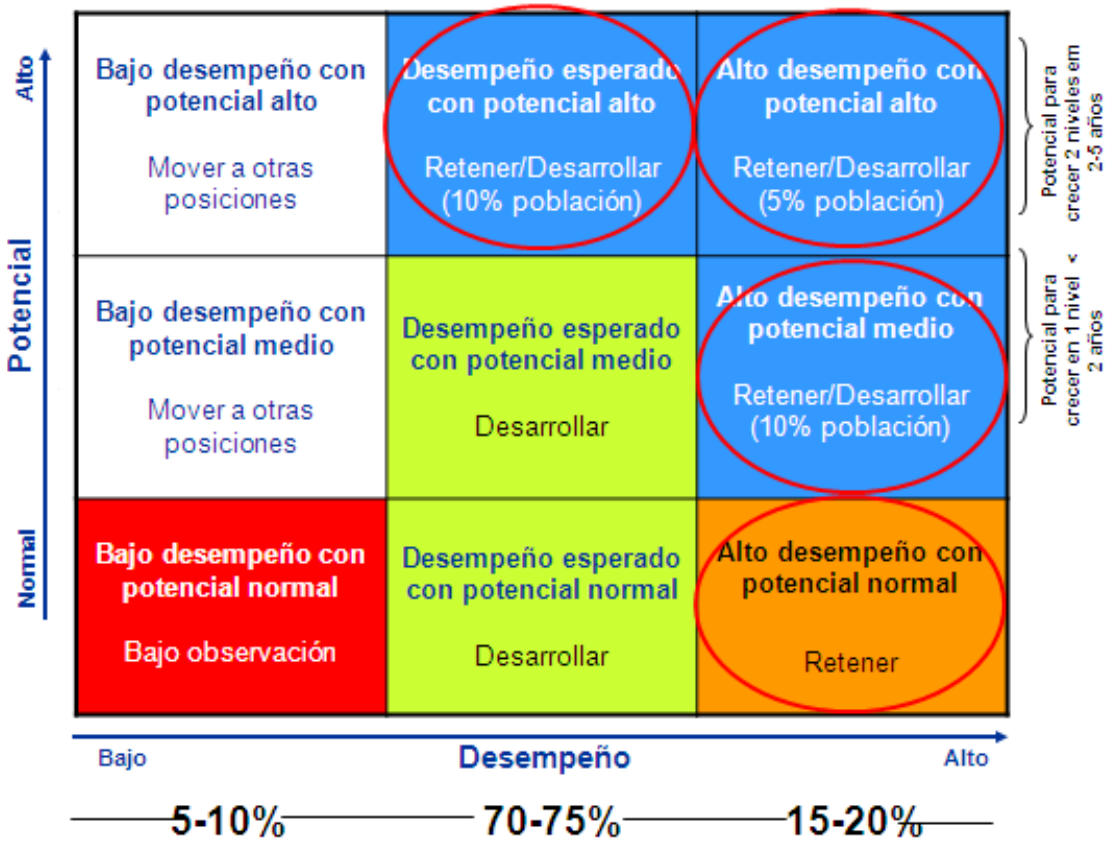


Ilustración 12 Matriz de Talentos de los 9 cudrantes

Desempeño:

Se define como desempeño al nivel de cumplimiento de logros de un profesional, considerando como este fue alcanzado en términos de calidad, costos, eficiencia, iniciativa, solución de problemas, toma de decisiones, planificación, organización del área y/o proyectos. Tiene una dimensión de temporalidad de corto plazo (1 año).

Escala

- Nivel 1: Cumple parcialmente / Necesita mejorar. *El desempeño y los resultados alcanzados cumplen parcialmente las expectativas, estándares requeridos por el cargo.* (10%.)
- Nivel 2. Cumple plenamente / Desempeño sólido. *El desempeño y los resultados alcanzados cumplen y a veces exceden las expectativas y los estándares requeridos por el cargo.* (70%).
- Nivel 3. Sobresaliente / Referente para la Organización. *El desempeño y los resultados alcanzados siempre exceden las expectativas y los estándares requeridos por el cargo, siendo un referente para la organización .* (20%)

Se considera como referente para el posicionamiento en este eje, la valoración de rendimiento o desempeño que se disponga.

Potencial:

Capacidad, aspiración y compromiso de un profesional para asumir posiciones de mayor responsabilidad o nuevas funciones.

Escala:

- Nivel 1: En su Potencial. Se encuentra en un nivel de responsabilidad acorde con su capacidad y podría desarrollarse horizontalmente.
- Nivel 2: Medio. Capacidad para asumir inmediatamente un nivel superior en su area funcional de especialización o Capacidad para asumir en menos de 2 años un nivel superior en más de un area funcional.
- Nivel 3: Alto. Capacidad para asumir inmediatamente un nivel superior en más de un area funcional o Capacidad para asumir dos niveles superiores en el plazo de 3 a 5 años.

9.4.7 MODELO DE MADUREZ DE CAPACIDADES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

A modo explicativo, lo que muestra la presente imagen son las etapas que debiese contemplar un desarrollo organizacional basado en la madurez según el ciclo indicado.

Ilustración 13 Modelo de Madurez y formación del desarrollo

Hay estudios que indican que el papel de RH sufrirá cambios radicales, ya que se considera que RH está en una gran intersección y puede tomar una de estas tres direcciones:

- Con pensamiento proactivo y enfocado en la estrategia del negocio, RH se convertirá en el corazón de la organización.
- La función se convertirá en pilar de la agenda de responsabilidad social corporativa dentro de la organización
- La función se verá como transaccional y casi totalmente tercerizada.

9.5 Informes generados en Salfa Rent

9.5.1 Medir grado de satisfacción de nuestros Clientes. (Ver CSI GM)

Habiendo establecido el como registramos los reclamos de clientes, debemos generar indicadores de Gestión de cumplimiento de compromisos, tiempos de resolución por modo de falla, satisfacción, etc… Medir cuantas veces un cliente accede a los portales (Intranet, Internet, aplicaciones de celular, etc...) mensualmente. Establecer en encuestas como supo de nosotros., Ver informe CSI GM.

9.5.2 Comportamiento de pago Mensual Clientes RAC

Visualizar el comportamiento de pago de nuestros clientes, ver la evolución anual

9.5.3 Registrar y administrar reprocesos operacionales

Registrar reprocesos operacionales y establecer criterios o métricas que definían cuan bien o mal lo hacemos en los diferentes procesos

9.5.4 In Touch.

Semanalmente se envía un listado con los vehículos que están en arriendo, sus mantenciones y Km para que In Touch Proyecte la fecha de la próxima mantención y coordine telefónicamente con los usuarios la fecha en la cual asistirán a taller

9.5.5 Efectividad In.Touch

De todos los vehículos agendados por In touch cuandos de éstos llegaron a taller a una MA. Y de los vehículos que llegan al taller, ver cuantos no están agendados por Intouch

9.5.6 Reunión seguimiento flota y valoración del cliente.

Medir la cantidad de reuniones que los administradores de flota realizaron con los clientes a cargo

9.5.7 Venta Pendiente Vehiculos usados RAC

Vehículos en estado Preparación para la venta, Para la venta, Vendidos pendiente factura, según CECO

9.5.8 Ventas arriendo.

Es un detalle de los ingresos por concepto arriendo que tiene cada Centro

9.5.9 Venta usados RAC (Precio, Cantidad, Margen)

Ingreso por concepto de venta de vehículos usados. Se detalla por cento , por marca, modelo.

9.5.10 Flujo de compras vehículos nuevos

Se proyecta la fecha pr+oxima de pago de las OC, Migo y Miro de los vehículos nuevos que se han comprado

9.5.11 Inversión no utilizada (Unidades detenidas en el Patio).

Revisar la carga Financiera que no está generando utilidad, debe llevarse un control total y unitario y establecer criterios para gestionar flota detenida. Además es importante saber si se ha asignado unidades, de igual características, con fecha de adquisición posterior, teniendo unidades detenidas en los patios con fecha de adquisición anterior y que generan cargas financieras no deseadas.

9.5.12 Disponibilidad y Utilización de la flota, relacionado a los ingresos de los contratos de arriendo

Revisar la relación de la cantidad de dinero recaudado por concepto de cttos de arriendo teórico (Lo que dien los Cttos) v/s lo Real Recaudado, comparación cualitativa y cuantitativa de lo que dejamos de percibir por ineficiencias en el proceso. Unidades que permanecen en el taller que nos implica no facturar días detenidos.

9.5.13 Contribución por cliente y Producto

Revisar utilidad (Perdida) por Cliente y producto

9.5.14 $ por Km identificando vehículo, marca, modelo, ceco, etc

Identificar, según la naturaleza de gastos, la catidad de dinero gastada por Km recorrido según tipo de vehículo y rescatar la información de lo recuperado producto de reparaciones de daños causaos por el cliente.

9.5.15 Precio Promedio Materiales

Analizar desviaciones de los precios de materiales adquiridos

9.5.16 Antigüedad y Facturación Promedio de los Clientes

Mediar la rotación de clientes, ver como medimos esto (Tasa de Renuncia)

9.5.17 Fecha de próxima mantención

Según el KM del vehículo se estima una fecha de mantención, aca se identifcan los vehículos que según su intervaloen kilometraje tienen una mantencion ATRASADA

9.5.18 Vehículos en Equipamiento

Se identifican todos los vehículos que estan en estado "Equipameinto" con su tiempo en éste estado.

9.5.19 Ocupación de Flota

% De ocupacion de la flota total por Centro de Costo

9.5.20 Disponibilidad de Repuestos en Plaza

Tiempo promedio que se demoran en cargar los repuestos en la OT.

9.5.21 Tiempo cierre OT

Existe un Objetivo en tiempo de cierre de las OT, se analiza el % de cumplimiento de éstas por Centro de planificación.

9.5.22 Stock y obsolescencia

Totalidad de Stock en Bodega, destacando los que no tienen uso en un periódo de 6 meses (Obsoletos)

9.5.23 Costo Promedio OT

Obtener análisis del costo de OT según clase de Orden, el objeto es analizar las posibles desviaciones en el proceso

9.5.24 Cantidad y uso (KMS) de vehiculos USO RAC

Cantidad de km mensuales de la flota no cobrada (USO RAC),

9.5.25 Cumplimiento en Mantención (Aviso DE)

Cuanto tiempo está el vehículo en el taller, comparar fin deseado con fin de avería. Medir cumplimiento fecha entrega cliente.

9.5.26 Abastecimiento de Repuestos

Repuestos que llevan mas de 6 días en traslado, Pedido completo, Demora en Despacho.

9.5.27 Vehículos en traslado + de 6 días

Vehículos que llevan mas de 6 días en traslado

9.5.28 Producción mecánicos en Talleres

Producción diaria (Horas notificadas) de cada taller, indicando el cumplimiento de la Meta

9.5.29 Flota sucursal Vespucio (Equipamiento)

Indica los vehículos que estan en Flota Casa Matriz, identificando aquellos que tienen centro de Costo erróneo

9.5.30 Vehículos por configurar

Se indican los vehículos que estan en sistema pero sin su configuración

9.5.31 Historial mensual de Mantenciones de diferentes marcas

Historial mensual de todas las MA realizadas a cada Vehículo según su marca (5 marcas en particular)

9.5.32 Marcación Asistencia

Correcto uso del proceso de agendamiento en cuanto a la marca de asistencia de los clientes.

9.5.33 Control de Monitor de cobro a clientes

Permite visualizar cuanto $ está pendiente de cobro y cuando $ ha sido absorbido como costo interno en los procesos de Reparación de vehículos, equipamientos, solicitudes de clientes, etc…