



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA**  
**Departamento de Ingeniería Comercial**  
**MBA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA APLICADA  
A EMPRESA DE SERVICIOS DE REPARACIÓN  
AUTOMOTRIZ MULTIMARCAS  
2016-2018**

Tesis de Grado presentada por

**Valentina Andrea Lobos Olivares**

Como requisito para optar al grado de

**MBA. Magíster en Gestión Empresarial**

**Directora de Tesis: Dra. Teresita Reyes Yáñez**

**Mayo 2017**

**TÍTULO DE TESIS:**

“Planificación estratégica aplicada a empresa de servicios de reparación automotriz multimarcas 2016 -2016”

**AUTOR:**

**VALENTINA ANDREA LOBOS OLIVARES**

**TRABAJO DE TESIS**, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

---

---

---

---

Dra. Teresita Arenas Yáñez .....

Dr. Patricio Rubio Romero .....

Mg. José M. González Paul. ....

Santiago, Mayo 2017.

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Valentina Lobos Olivares

Firma:

Fecha: Mayo 2017

*“-Pero ¿cómo? ¡Parece que hemos estado bajo este árbol todo el tiempo! ¡Todo  
está igual que antes!*

*-¡Pues claro que sí! -convino la Reina-. Y, ¿cómo si no?*

*-Bueno, lo que es en mi país -aclaró Alicia, jadeando aún bastante-. Cuando se  
corre tan rápido como lo hemos estado haciendo y durante algún tiempo, se  
suele llegar a alguna otra parte...*

*-¡Un país bastante lento! -replicó la Reina-. Lo que es aquí, como ves, hace  
falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se  
quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos dos veces más rápido”.*

LEWIS CARROL, Alicia a Través del Espejo

## Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se realiza una planificación estratégica para una empresa que realiza mantenimiento y reparación de vehículos automotores multimarcas, para el periodo 2016 a 2018. Durante el año 2012, mediante proceso de adquisición y fusión, dicha empresa se expande llegando a contar con 20 locales, los cuales se distribuyen desde la región de la Araucanía y hasta la región de Antofagasta. Sin embargo dicho crecimiento implicó acrecentar falencias como la baja estandarización de procesos, careciendo de procesos de medición y control sistemático, baja comunicación entre los puntos de venta y las áreas de soporte, exponiendo de forma peligrosa la imagen de marca. Por lo anterior los ejecutivos de la compañía han optado por desarrollar y aplicar un plan estratégico que permita mejorar los procesos que dificultan la gestión, a través de la alineación de objetivos de todas las áreas de la empresa, siendo uno de los objetivos estratégicos: la experiencia de los clientes. Para llevar a cabo la planificación estratégica se analizó la situación actual, tanto del mercado como de la empresa. Con dicho análisis y habiendo replanteado la misión y visión, fueron establecidos los objetivos de los ejecutivos de la compañía, siendo definida la estrategia a seguir, la cual se pretende desplegar además a todos los niveles de la empresa. Posteriormente se tradujo la estrategia en catorce objetivos estratégicos los cuales fueron dispuestos en un cuadro de mando integral, donde para cada uno de estos objetivos se ha sido definido un indicador y la meta para los años en los cuales se desarrollará la planificación estratégica. Del análisis interno de la compañía se destaca la capacidad competitiva, que se traduce en contar con una marca reconocida en el mercado y valorada por los clientes, además la empresa cuenta con personal altamente capacitado y con talleres con buen equipamiento y tecnología. Entre las debilidades, los clientes hacen mención a la infraestructura actual de los puntos de venta, aludiendo principalmente a cuestionar las salas de espera y disponibilidad de estacionamientos. En lo que se refiere al análisis externo, se destaca el crecimiento del parque automotriz, dicho crecimiento se ha dado a menores tasas que los años anteriores por lo que se concluye que dicho parque se encuentra envejeciendo lo que permite considerar un mayor número de clientes potenciales. Finalmente luego de ser aprobada la planificación estratégica por los ejecutivos de la empresa y su implementación se exponen iniciativas estratégicas que ya forman parte de los desarrollos concretos de la compañía en pos del alcance de objetivos estratégicos definidos.

## Agradecimientos

*A mi Gordito, por ser la persona que altera y apacigua mis días, mi fiel y amado  
compañero!*

*A Mamá, por ser mi apoyo incondicional y amor infinito.*

*A mi Lobito, por querer ser siempre un mejor profesional para dejar el mejor futuro a mi  
Vita. Nuestros compañeros incondicionales, por siempre... Los ángeles adoptan  
sorprendentes formas!*

*A quienes ya no están en este mundo pero han estado más presentes que nunca, Mama  
Nancy, Suegro...es nostalgia.*

## Índice

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen Ejecutivo.....</b>                                | <b>5</b>  |
| <b>Agradecimientos.....</b>                                  | <b>6</b>  |
| <b>1. Introducción .....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>2. Origen y Propósito del Estudio.....</b>                | <b>11</b> |
| <b>3. Objetivos.....</b>                                     | <b>12</b> |
| 3.1 Objetivo General .....                                   | 12        |
| 3.2 Objetivos Específicos .....                              | 12        |
| <b>4. Alcance del Estudio.....</b>                           | <b>13</b> |
| <b>5. Metodología de Trabajo .....</b>                       | <b>15</b> |
| 5.1 Análisis de la situación actual .....                    | 15        |
| <b>6. Marco Teórico.....</b>                                 | <b>17</b> |
| 6.1 Definición de Estrategia .....                           | 17        |
| 6.2 Validez de la planificación estratégica.....             | 17        |
| 6.3 Análisis PEST.....                                       | 18        |
| 6.4 Fuerzas de Porter .....                                  | 19        |
| 6.5 Cuadro de Mando Integral.....                            | 21        |
| 6.5.1 Las Perspectivas:.....                                 | 22        |
| 6.6.1 Elementos de un Cuadro de Mando Integral: .....        | 22        |
| 6.6 Mapa Estratégico .....                                   | 23        |
| <b>7. La Empresa .....</b>                                   | <b>24</b> |
| 7.1 Descripción General .....                                | 24        |
| <b>Diagnóstico de la situación actual.....</b>               | <b>30</b> |
| 8.1 Análisis Externo. ....                                   | 30        |
| 8.1.1 Análisis PEST .....                                    | 30        |
| 8.1.2 Fuerza de Porter .....                                 | 48        |
| 8.2 Análisis Interno .....                                   | 52        |
| 8.2.1 Perfil de capacidades internas e Infraestructura ..... | 52        |
| 7.3 FODA .....                                               | 57        |
| 7.4 Matriz de posibilidades .....                            | 58        |
| <b>8. Definición de estrategia .....</b>                     | <b>63</b> |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.1 Misión y Visión .....                                                 | 63        |
| 8.1.1 Misión .....                                                        | 63        |
| 8.1.2 Visión .....                                                        | 64        |
| 8.2 Estrategia y temas estratégicos .....                                 | 64        |
| 8.2.1 Tema estratégico I: Mejorar la Experiencia del Cliente .....        | 65        |
| 8.2.2 Tema estratégico II: Aumentar la venta .....                        | 65        |
| 9.3 Objetivos Estratégicos .....                                          | 66        |
| 9.4 Mapa Estratégico .....                                                | 67        |
| <b>9. Sistema de control de gestión para la estrategia definida .....</b> | <b>69</b> |
| 10.1 Indicadores y Metas .....                                            | 69        |
| 10.1.1 Perspectiva financiera .....                                       | 69        |
| 10.1.2 Perspectiva de los clientes .....                                  | 71        |
| 10.1.3 Perspectiva de los procesos internos .....                         | 74        |
| 10.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....                     | 76        |
| 10.2 Iniciativas estratégicas .....                                       | 80        |
| <b>10. Conclusiones .....</b>                                             | <b>88</b> |
| <b>11. Bibliografía y fuentes de información .....</b>                    | <b>91</b> |

## 1. Introducción

Durante los últimos 15 años, la industria de retail y consumo ha experimentado grandes cambios y avances; una metamorfosis atribuida a diversos factores económicos, variación en el consumo, los avances de la tecnología, entre otros, lo que hace que el entorno actual en el que se desarrollan estos negocios sea altamente dinámico y competitivo, propiciado de este modo, altas inversiones además de fusiones y adquisiciones con el fin de fortalecer sus estrategias de mercado. La industria del retail ha tenido que adaptarse a la creciente exigencia de los consumidores, quienes requieren de productos y servicios personalizados, acompañados de altos niveles de atención.

El retail representa un sector de la economía que reúne a todos los tipos de comercio involucrados en la comercialización masiva de productos y/o servicios, con una cantidad elevada de clientes con tantas o más necesidades a cubrir, que exigen una constante adaptación, evaluación, actualización de procedimientos e implementación de mejoras que permitan mantener ventajas competitivas, dentro de la industria. Lo anterior se traduce en la implementación de procesos excepcionales, de modo tal de enfocar a la compañía en el mejoramiento del desempeño de forma incesante, pues la tendencia actual de los negocios apuntan hacia un decrecimiento de la contribución, de forma paralela a una mayor y más agresiva competencia, provocando la necesidad de modificar la visión y la forma de gerenciar los negocios.

Para superar estos nuevos retos, los comercios y empresas deberán abordar un profundo cambio, afectando a las bases de la organización, enfrentarse y romper viejos paradigmas que, si bien fueron eficaces en algún momento, el escenario actual presenta constante evolución, admitir que el éxito a largo plazo pasa por una nueva cultura, destacando la alineación de objetivos de la empresa con los de sus trabajadores, clientes y proveedores. Sólo así, al aprovechar y reforzar todo el capital humano disponible, implementar herramientas basadas en el equipo y orientadas hacia el cliente, para identificar y eliminar los despilfarros en la organización o incorporar a clientes y proveedores en la toma de decisiones, permitirán a la empresa abordar el futuro con verdaderas garantías de éxito.

Por las razones expuestas se hace atractivo desarrollar el presente estudio aplicado a una empresa de servicios de reparación automotriz multimarcas, bajo la metodología de planificación estratégica, fijando el objetivo final, en determinar planes de trabajo y control de indicadores que permitan aumentar las ventas y mejorar la experiencia del cliente.

## **2. Origen y Propósito del Estudio**

El presente estudio, responde a un proyecto de investigación y desarrollo de planificación estratégica, para ser aplicado a una empresa que entrega servicios de reparación automotriz multimarcas, compuesta por una red de 20 locales situados a lo largo de todo el país, de modo tal, que dicho proyecto se concrete en acciones que mejoren el rendimiento de la cadena de valor, asegurando el suministro de entrega de servicios de calidad al consumidor de forma oportuna.

Es de real interés desarrollar este trabajo aplicado, pues dicha empresa tras un proceso de fusión no ha implementado actualizaciones orientadas a la mejora de sus procesos, dentro de las principales áreas de la compañía, como lo son: recursos humanos, logística, abastecimiento, marketing y experiencia del cliente, enfocado principalmente en el proceso de entrega del servicio.

Por lo anterior se detecta la necesidad de identificar opciones disponibles para alcanzar un resultado deseable, siendo la planificación estratégica la que contribuye de manera concreta al mejoramiento en la toma de decisiones. En la actualidad el modelo de negocio es poco estandarizado, careciendo de procesos de planificación y control en base a sistemáticas, con organizaciones claras y cuantificables. Además no existe una imagen estándar, la comunicación entre las sucursales es dispar, comprometiendo peligrosamente la imagen de marca.

El presente estudio pretende desarrollar una adecuada planificación estratégica para los periodos 2016 – 2018, a través del análisis propio del entorno, la situación actual, los puntos críticos, incorporando planes futuros, estableciendo finalmente vías de logros que permitan optimizar recursos, mejorando índice de ventas e incrementando los actuales márgenes de utilidad.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

El presente estudio tiene como objetivo realizar planificación estratégica para el período 2016 a 2018, que permita a la empresa mejorar procesos que dificultan la gestión, alineando objetivos de cada área, mejorando el servicio y la experiencia de clientes, logrando finalmente aumentar las ventas de la compañía.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar análisis del medio interno y externo de la empresa.
- Definir estrategia a seguir de acuerdo a los intereses de los ejecutivos y las falencias detectadas, de la empresa para el periodo 2016 a 2018, que represente la misión y visión de la organización.
- Replantear Misión y Visión del negocio.
- Establecer mapa estratégico que traduzca la estrategia definida en objetivos claros.
- Generar KPI para velar por la continuidad de la planificación estratégica.
- Construir un cuadro de mando integral, el cual permita controlar el cumplimiento de los objetivos.

## **4. Alcance del Estudio**

El presente estudio será realizado según diagnóstico de procesos y la cadena de valor de la empresa, específicamente de talleres de reparación automotriz ubicados en la región metropolitana.

La empresa se desempeña en el sector retail, la cual se abastece del mercado local, entregando servicio principalmente a personas naturales.

Dicho estudio corresponde al tipo exploratorio, descriptivo, correlacional. Lo anterior se explica ya que posterior al análisis del entorno y situación actual, se busca investigar e indagar los posibles problemas que podrían originarse en la implementación de la planificación estratégica, extrayendo mecanismos que garanticen su aplicación y cumplimiento, finalizando con la vinculación de variables de la planificación estratégica con la gestión por procesos.

Se trata de una investigación aplicada, ya que mediante este trabajo se busca solución a un problema específico, como es el de contar con un instrumento que permita medir y controlar las actividades que se desprendan de la gestión directiva, tendientes a cumplir el plan estratégico.

El presente trabajo contará con tres secciones, la primera tiene directa relación a la investigación e indagación de los procesos internos y factores externos que influyen en la entrega del servicio y post venta que realiza la empresa, posteriormente se observará una serie de propuestas que buscan mejorar las situaciones deficientes detectadas en la primera sección, las cuales serán acompañadas de indicadores que permitan medir la gestión, finalmente se expone cuadro de mando integral que permita controlar el cumplimiento de objetivos propuestos.

Es de real importancia destacar, además, que el presente trabajo solo consiste en una propuesta de una estrategia mientras que la desagregación por área y la implementación de ésta queda fuera de los objetivos a desarrollar.

Por lo tanto, dicho trabajo registra mayor énfasis en el desarrollo de los procesos internos de la empresa, de forma contraria al desarrollo del ámbito externo que influye en el negocio, siendo éstas variables en las cuales la organización no puede influir de forma directa, tales como: recesiones de ciclos económicos, nuevas legislaciones laborales y normas ambientales, entre otras.

## **5. Metodología de Trabajo**

Al corresponder a un trabajo aplicado, la planificación estratégica en esta empresa de reparación automotriz, se encuentra a cargo del Gerente General, en conjunto al Gerente de Administración y Operaciones, con desarrollo particular del área de Control de Gestión, dichas Gerencias han definido un equipo multidisciplinario para lograr desarrollar planificación estratégica la cual considera el desarrollo en tres puntos de ventas que en adelante serán llamados “Locales Pilotos”, dicho equipo de trabajo estará compuesto por los siguientes participantes:

- Subgerente Comercial, nombrado como Coordinador de ejecución, participando como coordinador que permita la aplicación planificación estratégica.
- Jefes de Sucursales, nombrados como Líderes de sucursales, responsables directos de la ejecución de la planificación estratégica.
- Representantes de las áreas de Operaciones y Recursos Humanos, nombrados como Líderes de ejecución en procesos de soporte operativos.

De forma paralela, el presente trabajo, se regirá por la metodología que se detalla a continuación que permitirá desarrollar los objetivos específicos planteados:

### **5.1 Análisis de la situación actual**

- Análisis externo: será realizado mediante análisis PEST y las Fuerzas de Porter.
- Análisis interno: será realizado mediante entrevistas con los gerentes y análisis de los procesos actuales, de modo de identificar fortalezas y debilidades.
- Matriz de diagnóstico: tras determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en conjunto con las amenazas y oportunidades del mercado, en conjunto con el equipo de trabajo definido en el párrafo anterior se construirá matriz de diagnóstico, que permita alcanzar los objetivos de la empresa.

Considerando los datos obtenidos en los análisis ya mencionados, será revisado con los gerentes y participantes del proyecto, a partir de la matriz de diagnóstico, los lineamientos con la misión y visión de la organización, replanteando éstas de ser

necesarios, para luego definir la estrategia y cómo debiera lograrse, la cual tendrá objetivos claros, que serán retratados en mapa estratégico, determinando indicadores medibles, metas y responsables. Siendo la última etapa, la traducción de los objetivos con sus correspondientes indicadores, metas y responsables en un cuadro de mando integral, facilitando de este modo, la consulta y revisión por la organización en cualquier momento.

## **6. Marco Teórico**

En el presente trabajo se aplicará la metodología de planificación estratégica expuesta por Robert Kaplan y David Norton, en sus libros “Cuadro de mando integral” y “Mapas estratégicos”, además de Administración estratégica y política de negocios” de T. Wheelen, D. Hunger, I Olivia.

### **6.1 Definición de Estrategia**

La estrategia es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales de una organización y conseguir una ventaja comparativa. La empresa, cuando escoge una estrategia, opta por seguir un curso de acción en lugar de otros. Así, los ejecutivos establecen el orden de prioridad de las medidas que la empresa ha escogido para competir.

Para poder formular y aplicar correctamente su estrategia, la organización necesita información relevante, derivada de análisis de ambiente interno y el entorno externo. A su vez, las medidas estratégicas eficaces son un requisito necesario para que la empresa obtenga los resultados deseados de la competitividad estratégica y utilidades superiores al promedio.

### **6.2 Validez de la planificación estratégica**

Contrario a lo que se creyó alguna vez, la planificación estratégica no es idear e implementar una estrategia tal que se asegure el éxito de una organización, dando instrucciones paso a paso para conseguir los objetivos. Esto es porque la planificación estratégica no es pensamiento estratégico, sino más bien un análisis de la situación, considerando tanto los datos duros que ofrece el mercado como la experiencia de los gerentes y otros trabajadores de la empresa. Así, las estrategias más exitosas son visiones que se discuten y acuerdan, y no planes rígidos.

Así pues, las organizaciones con magros resultados con su planificación estratégica no debieran concluir que no hay necesidad de planificar y deshacerse de sus planificadores.

En realidad, sólo es necesario que los planificadores cambien la forma en que trabajan. En lugar de hacer ellos la planificación, debieran proveer análisis y datos duros, actuando como catalizadores que apoyan el proceso de la planificación estratégica alentando a los gerentes a pensar de forma estratégica, haciendo las preguntas correctas en lugar de buscar las respuestas. Y finalmente, ellos pueden ser programadores de la estrategia, ayudando a señalar los pasos concretos que se deben llevar a cabo en pos de la misión. De esta manera, la organización tendrá una visión respecto a la dirección que debiera tomar. Mientras se mire a la planificación estratégica como una visión y no como el camino al éxito, ésta será válida y se obtendrán beneficios.

### 6.3 Análisis PEST

Esta herramienta permite analizar el entorno en el que se desenvuelve la empresa, desde los siguientes 4 ámbitos:

**Ámbito Político:** las empresas deben considerar y aplicar las políticas que los gobiernos aplican a los negocios, tales como: las leyes contra monopolios, los ordenamientos fiscales, las leyes relativas a la capacitación de los trabajadores y el grado de compromiso de las instituciones educativas son terrenos en los que las políticas del gobierno afectan las operaciones y la rentabilidad de las industrias y de cada empresa.

**Ámbito Económico:** el comportamiento de la economía de mundo y del país afecta directamente a las empresas e industrias, por lo anterior, las empresas deben estudiar el entorno económico de modo de lograr detectar cambios y tendencias, así como las implicaciones que éstas puedan tener dentro de la planeación estratégica.

**Ámbito Social:** el entorno social se entiende como el modo de vivir de las personas, sus valores, educación, creencias, culturas y tradiciones, siendo estos los pilares de toda organización social, por lo general estos factores impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, jurídicos y tecnológicos.

**Ámbito Tecnológico:** abarca a las instituciones y actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos.

## 6.4 Fuerzas de Porter

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe dentro de una industria que afecta a la empresa, este análisis externo resulta ser la base para formular plan estratégico para aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas detectadas por: los competidores, nuevos competidores, ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores.

**Competidores:** se considera que como las empresas de una industria dependen unas de otras, las medidas que toma una compañía, generalmente provocan respuestas en la competencia. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor resultan ser un reto para una empresa o cuando ésta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- la demanda por los productos o servicios de la industria disminuye
- existe poca diferenciación en los productos o servicios
- las reducciones de precios o servicios se hacen comunes
- los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas
- los costos fijos son altos
- el producto es perecedero
- las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Analizar la rivalidad

entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los servicios
- reducir los precios
- dotar de nuevas características a los servicios ofrecidos
- brindar nuevos servicios
- aumentar la publicidad y promociones.

**Sustitutos:** los productos o servicios sustitutos son bienes procedentes del exterior de una industria cualquiera que desempeñan las mismas funciones, o parecidas que el producto o servicio que fabrica la industria. Por lo anterior, los sustitutos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes no tienen un gran costo por cambiar el producto inicial y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y/o capacidad de resultado son iguales o superiores a las del producto o servicio que compite con ellos.

**Proveedores:** dentro de la industria cuanto más indispensables sean los proveedores más poder tienen éstos, además si existen pocos proveedores y hay pocas empresas que los puedan sustituir, éstos adquieren mayor poder. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- está dominado por unas pocas compañías grandes y se encuentra más concentrado que la industria a la cual le vende.
- sus productos no tienen sustitutos satisfactorio en las empresas de la industria.
- las empresas de la industria no son un cliente significativo del grupo de proveedores.

- si decidieran cambiar, la eficacia de los productos de los proveedores representaría un costo elevado para las empresas que lo hicieran.

**Clientes:** los clientes negocian para bajar sus costos, además solicitan mayor calidad, mejores servicios a menores precios, resultado que obtienen mediante el estímulo de la competitividad entre las empresas de la industria, por lo tanto, los clientes son poderosos cuando:

- compran una parte significativa de la producción de la industria
- las ventas de los productos o servicios que compran, representan parte importante de los ingresos anuales del vendedor
- pueden cambiar de un producto o servicio a otro, con bajo costo o ninguno
- existen varios vendedores desde donde adquirir el producto o servicio.

## **6.5 Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de gestión organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos & aprendizaje y crecimiento.

De esta manera, se proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al lograr graficar los resultados que la organización desea, además de sus elementos causales, se canalizan las energías, las capacidades y el conocimiento de todo el personal de la organización en pos de los objetivos a largo plazo.

Es importante señalar que esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación y no sólo como un sistema de control para evaluar la gestión pasada.

### **6.5.1 Las Perspectivas:**

**Perspectiva Financiera:** los indicadores financieros son de utilidad para resumir las consecuencias económicas, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de activación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Ejemplo de indicadores financieros: rentabilidad y crecimiento de ventas.

**Perspectiva del cliente:** En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos relacionados. Ejemplo de indicadores de cliente: satisfacción del cliente y retención de cliente.

**Perspectiva de los procesos internos:** En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe tener un desempeño de excelencia. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, además de satisfacer las expectativas de los rendimientos financieros. Ejemplo de indicadores de procesos internos: tiempo de entrega del producto y calidad del servicio.

**Perspectiva del aprendizaje & crecimiento:** Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Ejemplo de indicadores de aprendizaje y crecimiento: comunicación interna y nivel de las capacidades de las personas clave.

### **6.6.1 Elementos de un Cuadro de Mando Integral:**

Un cuadro de mando integral se compone de los siguientes elementos:

**Misión, Visión y Valores:** A partir de estos conceptos se desarrolla la estrategia, que puede ser representada en mapas estratégicos o conceptualizada de forma preliminar, en otro formato.

**Objetivo estratégico:** Declaración de lo que la estrategia debe cumplir y es crítico para su éxito.

**Indicadores:** Manera en que será medido y registrado el éxito de un objetivo en el cumplimiento de la estrategia.

**Metas:** El nivel de desempeño o de mejora necesaria para dar por cumplido el objetivo estratégico.

**Responsable:** Ente o entidad a cargo del cumplimiento del objetivo estratégico.

## 6.6 Mapa Estratégico

Este concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en su libro "Balanced Scorecard", para diagramar los objetivos estratégicos que se desean seguir en una organización.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Con esta herramienta los equipos ejecutivos de las empresas pueden ver a sus indicadores estratégicos no sólo como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De esta manera, se facilita la discusión entre ejecutivos creando una representación general de estas relaciones.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivos. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

## **7. La Empresa**

### **7.1 Descripción General**

La empresa en análisis, desarrolla su actividad económica en territorio chileno y tiene como giro “Mantenimiento y Reparación de vehículos automotores” que ofrece todo tipo de servicios desde mantenimientos regulares, preventivos y correctivos hasta reparaciones de suspensión, inyección de gasolina y sistema eléctrico, entre otros. Además, cuenta con analizadores de motor, equipos de medición de potencia y de emisiones, brindando todo lo que requiere un vehículo.

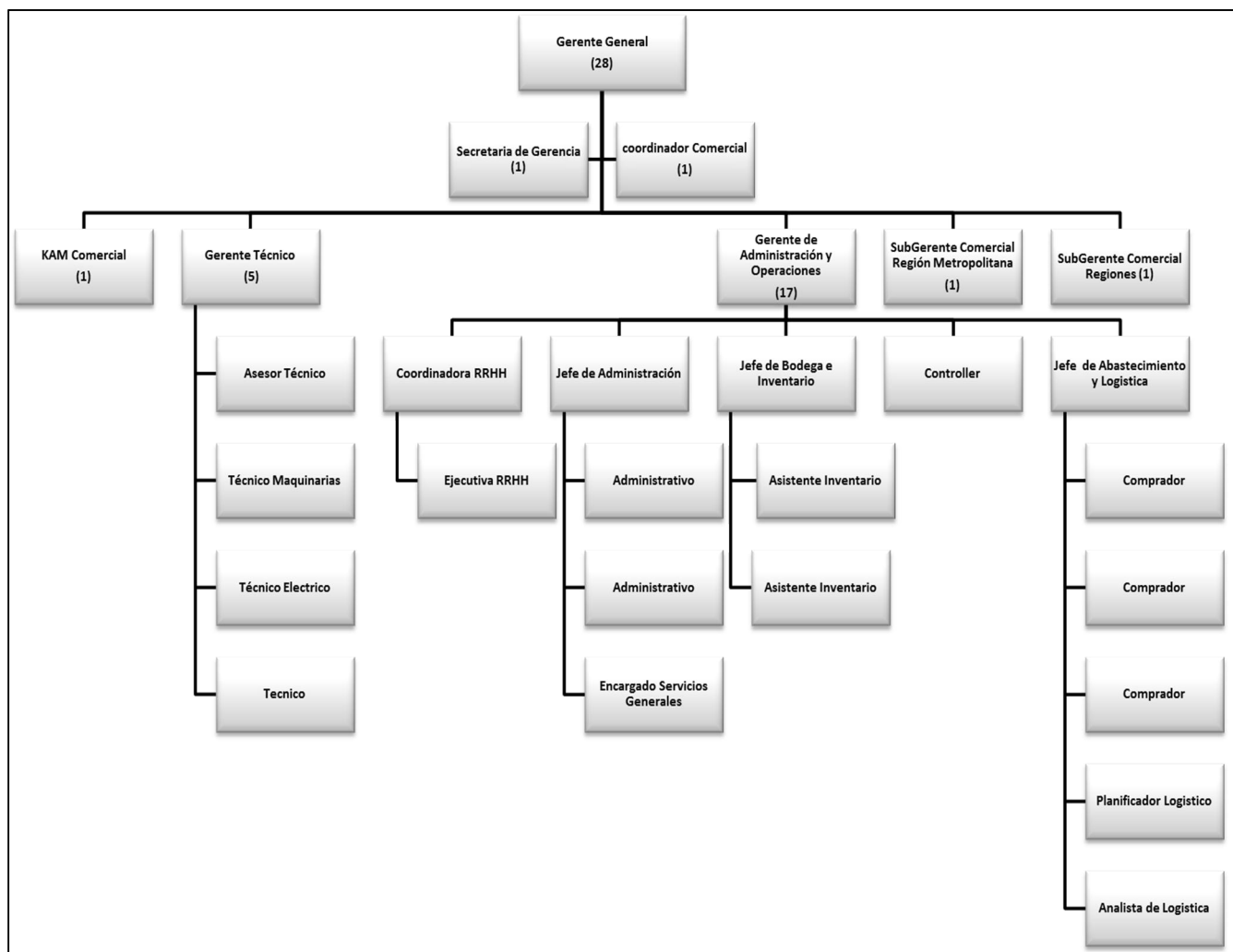
La empresa cuenta en la actualidad con 20 locales comerciales o puntos de ventas distribuidos desde Temuco y hasta Antofagasta. La empresa fue creada en el año 2005, donde comenzó con un punto de ventas ubicado en la ciudad de Santiago, región Metropolitana, donde al año 2008 ya contaba con cinco locales, dos de ellos ubicados en la ciudad de Santiago, región Metropolitana, otro en la ciudad de La Serena, región de Coquimbo y los otros dos en la ciudad de Concepción y Temuco, región del Bío Bío y región de la Araucanía, respectivamente.

Durante el año 2012, mediante proceso de adquisición y fusión, se expande llegando a contar con los 20 locales, los cuales se distribuyen en las siguientes ciudades: Santiago (13 locales), Viña del Mar (1 local), Antofagasta (1 local), La Serena (1 local), Coquimbo (1 local), Concepción (2 locales), Temuco (1 local).

La empresa cuenta con 290 trabajadores, donde el 90% de los colaboradores se encuentran distribuidos en los diferentes puntos de venta, correspondiendo el 10% restante a personal perteneciente a oficina matriz desarrollando procesos de soporte principalmente.

A continuación en la figura 1, se detalla organigrama resumido de la compañía.

**Figura 1: Organigrama resumido**



*Fuente: Elaboración propia*

Además, la empresa externaliza los servicios de: Contabilidad, Tesorería, Pago de Remuneraciones y Cobranza.

Durante el año 2015, la empresa en análisis reportó ingresos por cerca de MM\$12.000, generando un EBIDTA de MM\$63, sin embargo el resultado líquido de la empresa cerró en -MM\$376

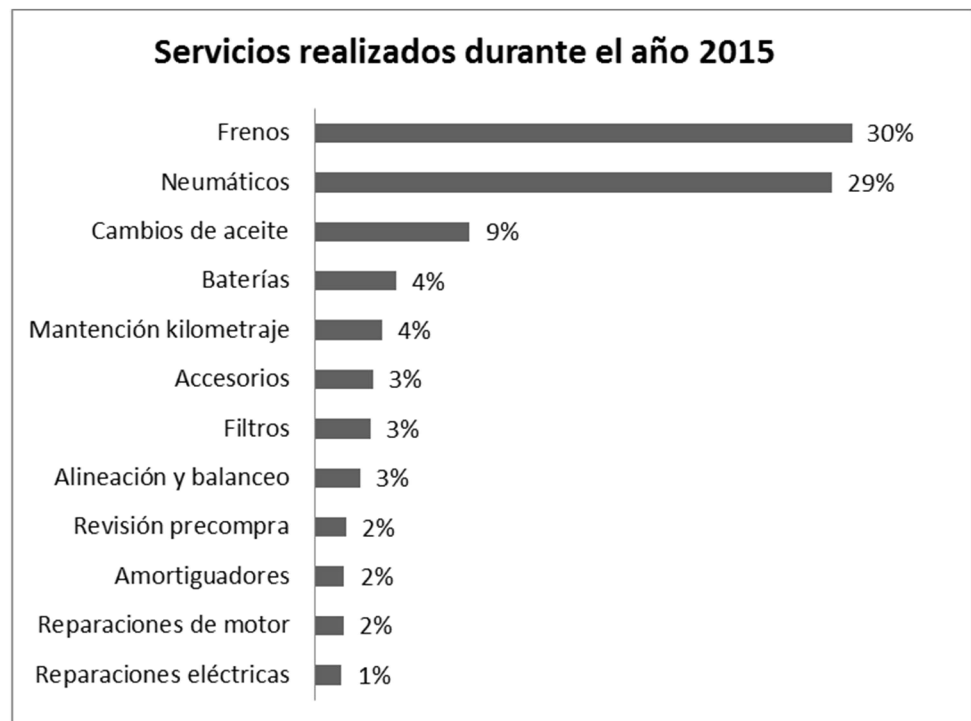
## Productos y Servicios

De forma general, los servicios realizados son:

- Mecánica general de vehículos.
- Electricidad y electrónica para automóviles
- Diagnósticos vehiculares.
- Servicios rápidos para automóviles. (frenos, neumáticos, baterías)

Los servicios más recurrentes, como se detalla en Grafico 1, tienen relación con el sistema de frenos, neumáticos, cambios de aceite y baterías.

**Gráfico 1: Servicios realizados.**

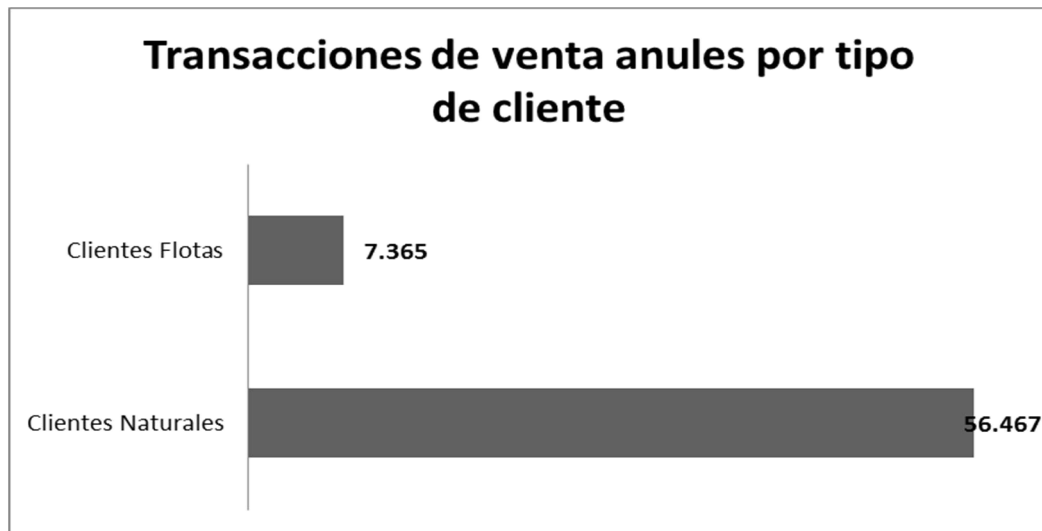


*Fuente: Elaboración propia*

## Cientes

Durante el año 2015 la empresa registra mayor número de transacciones de ventas realizadas a personas naturales en un porcentaje que alcanza un 88% el resto de las transacciones se realizan a clientes flotas o personas jurídicas, tal como muestra el siguiente gráfico:

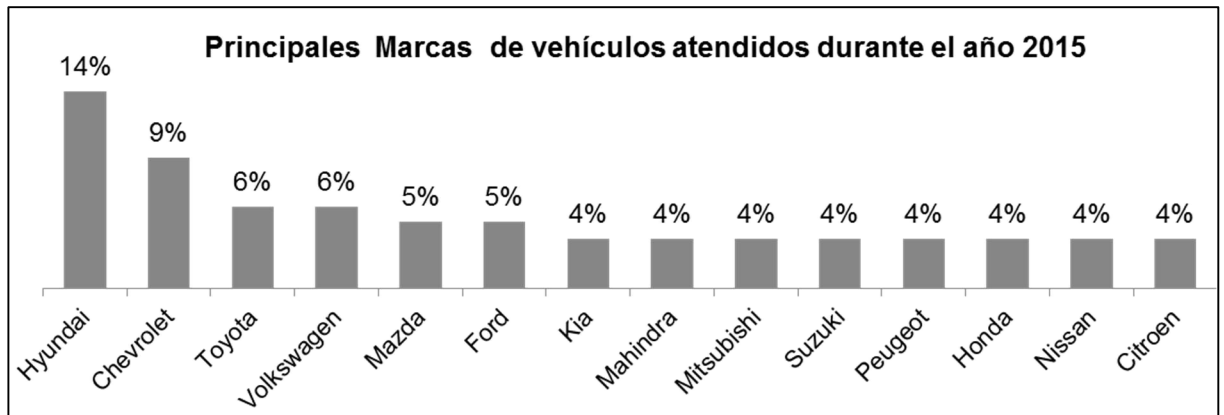
**Gráfico 2: Tipo de clientes**



*Fuente: Elaboración propia*

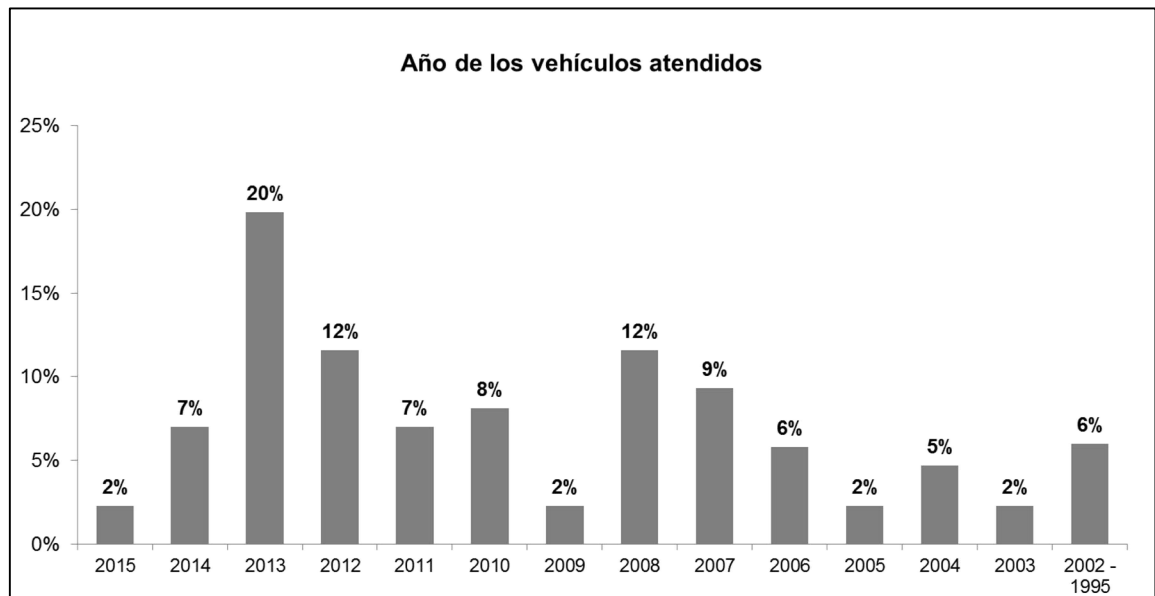
De la totalidad de los clientes atendidos el año 2015, el 53% de los vehículos atendidos en los puntos de ventas corresponden a las siguientes marcas: Hyundai, Chevrolet, Toyota, Volkswagen, Mazda, Ford, Kia y Mahindra, dicha información se expone en el gráfico 3. Además, en lo que respecta a los años de antigüedad de los vehículos atendidos, el 32%, se concentra en vehículos con dos a tres años de antigüedad, siendo importante además el porcentaje de vehículos atendidos con siete a ocho años de antigüedad, que concentra el 21% de los vehículos atendidos. Dicha distribución se puede observar en el gráfico 4.

**Gráfico 3: Marcas de vehículos atendidos**



*Fuente: Elaboración propia*

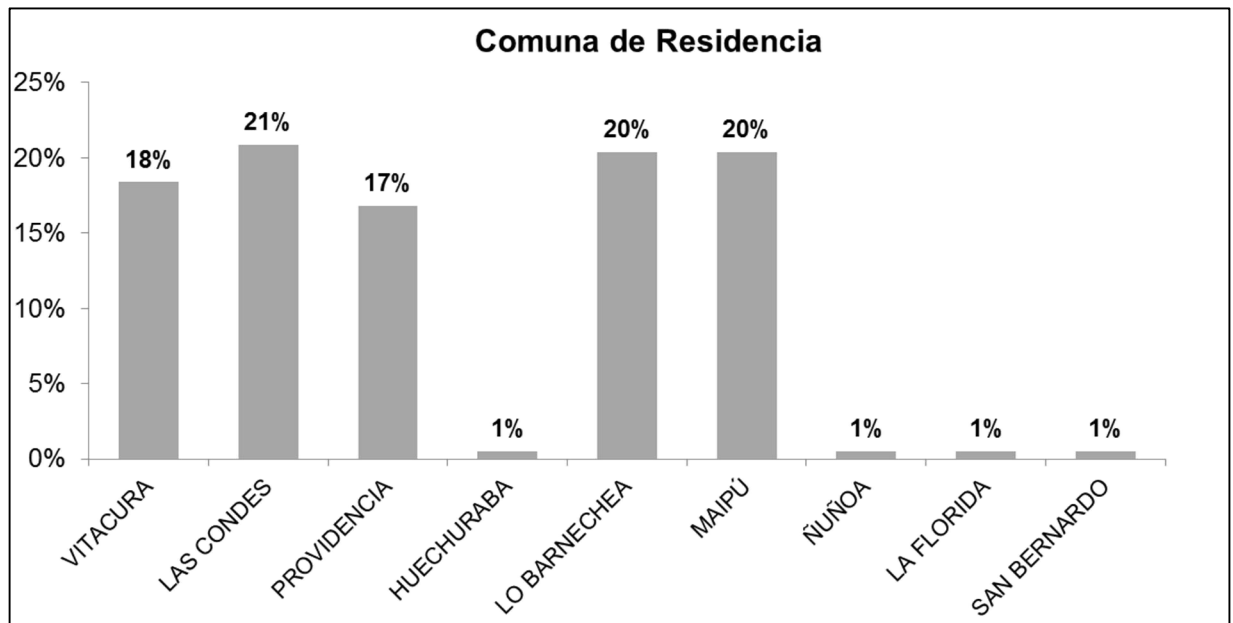
**Gráfico 4: Año de los vehículos atendidos durante el 2015**



*Fuente: Elaboración propia*

De forma adicional, tras realizar análisis de la comuna de residencia a la cual pertenecen los clientes atendidos en la región metropolitana, se detecta que el 78% se concentra en comunas del sector oriente, dicha información se expone en el gráfico 5.

**Gráfico 5: Comuna de residencia de clientes atendidos durante el 2015 - locales región metropolitana**



*Fuente: Elaboración propia*

## **Diagnóstico de la situación actual**

### **8.1 Análisis Externo.**

#### **8.1.1 Análisis PEST**

##### **8.1.1.1 Ámbito Político**

##### **Medioambiente.**

En relación a la ley de residuos y la implementación de la Responsabilidad extendida del productor y fomento de reciclaje (REP) en Chile, a partir del año 2011 se iniciaron proyectos pilotos de REP para cuatro productos: neumáticos, aceites, aparatos electrónicos (equipos de informática y celulares) y baterías plomo-ácido, dando inicio a la elaboración del proyecto de ley general de residuos. Dicha ley establece los requerimientos mínimos para el manejo de residuos de todo tipo y las responsabilidades de todos actores relacionados con su gestión. Uno de los títulos del proyecto de ley se refiere a la prevención y valorización de residuos, e incluye la Responsabilidad Extendida del Productor como nuevo instrumento de gestión para ciertos productos, nombrados prioritarios, que obligue a los productores (que incluyen tanto fabricantes como importadores) a hacerse cargo de los residuos derivados de sus productos al término de su vida útil.

En detalle, La Ley N° 20.920 (REP) promulgada el 17 de Mayo de 2016 y publicada el 01 de Junio de 2016 en el Diario Oficial, es un instrumento económico de gestión de residuos que obliga a los fabricantes de ciertos productos, a organizar y financiar la gestión de los residuos derivados de sus productos, establece una metodología para la declaración de productos definidos como prioritarios, dicha ley es necesaria desde el punto de vista ambiental la disposición final de basura en vertederos o rellenos sanitarios, no es la mejor alternativa y por ello es necesario redefinir el enfoque de la gestión de los residuos. De esta manera, la norma se enfoca en la prevención y la valorización de los residuos, en todos sus aspectos. Por lo tanto, la ley establece que todos los productores o importadores de “productos prioritarios” deben hacerse cargo de los bienes, una vez que terminan su vida útil. Es decir, estos productos “inservibles” deben volver a las industrias donde fueron fabricados, o a las bodegas donde comenzó su distribución. Para esto, la ley establece metas de recolección y valorización diferenciadas por producto. Los productos prioritarios son

seis, correspondientes a productos de consumo masivo de volumen significativo, la mayoría (tres de ellos) son residuos peligrosos, factibles de valorizar y se puede generar una regulación comparada con ellos, éstos son:

- Aceites lubricantes,
- Aparatos eléctricos y electrónicos
- Baterías
- Pilas
- Envases y embalajes
- Neumáticos.

La Ley N°20.920 crea la Responsabilidad Extendida del Productor (REP), reconoce legislación sanitaria existente en materia de gestión de residuos y establece nuevas competencias al Ministerio para la gestión de residuos:

- Certificación, rotulación y etiquetado.
- Sistema de depósito y reembolso.
- Ecodiseño.
- Mecanismos de separación en origen y recolección selectiva.
- Mecanismos para manejo ambientalmente racional de residuos.
- Mecanismos para prevenir la generación de residuos.

Dicha ley considera los siguientes actores:

- Productor de productos prioritarios
- Consumidores de productos prioritarios
- Gestor de productos prioritarios (empresas, municipios y recicladores de base)
- Distribuidor y comercializador
- Sistema de gestión.

Por lo tanto, tiene efecto directo con la empresa en análisis en el presente estudio al corresponder a Distribuidor y Comercializador de productos prioritarios (PP).

Dentro de las obligaciones como Distribuidor y comercializador de PP se detallan las siguientes:

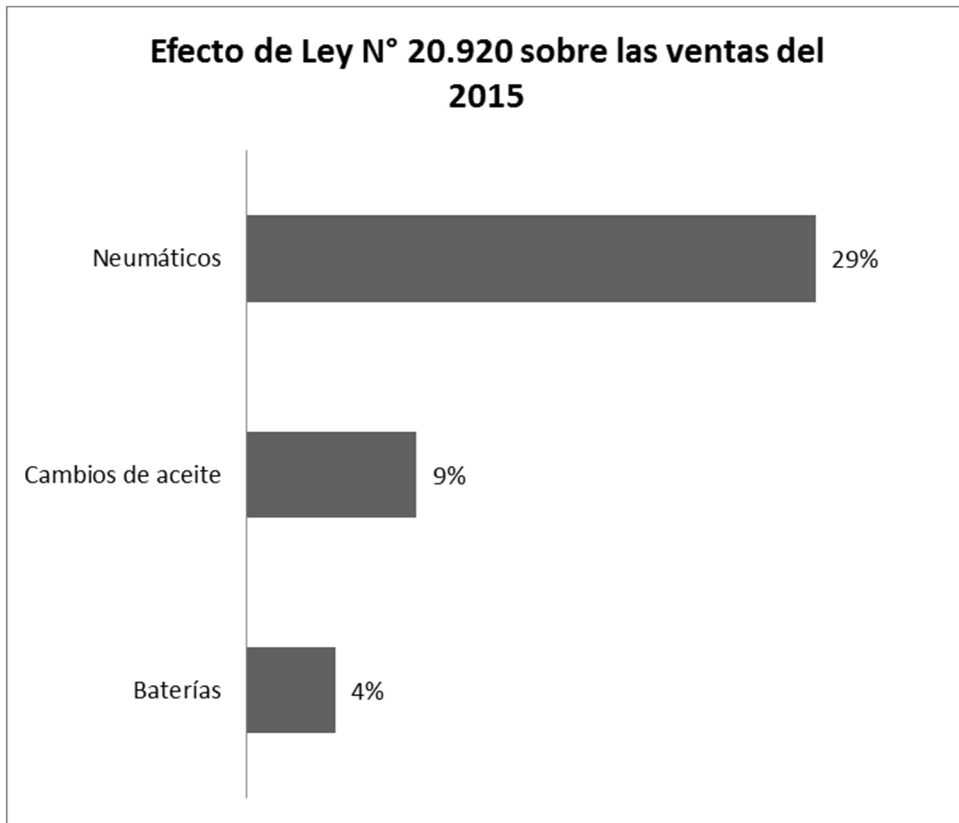
- Los distribuidores y comercializadores de PP cuyas instalaciones tengan una determinada superficie deberán:
  - ✓ Convenir con un sistema de gestión el establecimiento y operación de una instalación de recepción y almacenamiento de residuos de producto prioritario (RPP).
  - ✓ Aceptar sin costo la entrega de los RPP que comercialice de parte de los consumidores.
  - ✓ Entregar a título gratuito a los gestores contratados por el respectivo sistema de gestión.
- Las instalaciones de almacenamiento destinadas a tal efecto no requerirán de una autorización sanitaria adicional a la del mismo establecimiento.

Las sanciones que incluye el no cumplimiento de la ley, corresponden a:

- Multas de hasta 10 mil UTA
- Amonestación por escrito.

Con lo anterior, la Ley N°20.920, afecta un 42% de los servicios vendidos por la empresa en análisis, esta distribución se expone en el gráfico 6.

**Gráfico 6: Efecto de la Ley N°20.920 sobre las ventas del año 2015**



*Fuente: Elaboración propia*

## **Regulación Laboral**

En relación a la ley que regula la jornada laboral para los trabajadores del comercio, en la edición del Diario Oficial del día 7 de Abril de 2015, se publicó la Ley N° 20.823 que modifica el Código del Trabajo en materia de jornada laboral.

### **Contenidos de la modificación:**

- Recargo en la remuneración por los servicios prestados en días domingo: las horas ordinarias trabajadas en día domingo deberán ser remuneradas con un recargo de, a lo menos, un 30%, calculado sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria.
  - ✓ Trabajadores a los que beneficia este recargo: los trabajadores que se benefician con el recargo en la remuneración que contempla la nueva ley, son aquellos que presten sus servicios en establecimientos de comercio y de servicios que atiendan directamente al público.
  - ✓ Jornada de trabajo para acceder a este beneficio: conforme a lo dispuesto en la Ley N° 20.823, acceden a este beneficio todos los trabajadores que presten sus servicios en establecimientos de comercio y de servicios que atiendan directamente al público, independientemente de cual sea la jornada de trabajo en que se desempeñen. Es decir, este beneficio alcanza a los trabajadores de jornada parcial o jornada completa.
  - ✓ Monto del recargo: según lo prescrito por la Ley N° 20,823, las horas trabajadas en día domingo deberán ser remuneradas con un recargo de, a lo menos, un 30%, calculado sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria. Tal como lo expresa la nueva disposición legal, el recargo de la hora trabajada en día domingo debe ser no inferior a un 30% del sueldo convenido para la jornada ordinaria. Este beneficio no corresponde, en todo caso, a los demás días feriados del año, diferentes al domingo.

Con relación a esta norma, se destaca:

1. El 30% no sólo afecta al sueldo base propiamente tal, acordado en el contrato, sino también a toda otra prestación que legalmente tiene el carácter de sueldo. A este

efecto, la letra a) del artículo 42 del Código del Trabajo define como sueldo "el estipendio obligatorio y fijo, en dinero pagado por períodos iguales, determinados e el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios en una jornada ordinaria de trabajo,...". De donde se sigue que también queda comprendidas como base del recargo aquellas prestaciones fijas que reúnen también las demás características anteriores. Es el caso, por ejemplo, de las asignaciones de responsabilidad, mérito, antigüedad, bono nocturno, etc.

2. Por la inversa, no quedan incluidas como base de cálculo de recargo las demás remuneraciones que contempla el ordenamiento jurídico, especialmente variable o esporádico, tales como sobresueldos, comisiones, participaciones, gratificaciones, etc.

- Oportunidad en que debe pagarse el recargo: de acuerdo a lo establecido en la nueva normativa, el recargo por las horas trabajadas en días domingo, deberá liquidarse y pagarse conjuntamente con las remuneraciones del respectivo período.
- Horas extraordinarias trabajadas en días domingo: finalmente, cabe señalar que, por regla general, el valor de las horas extraordinarias corresponde al monto del sueldo por hora, más un 50% de recargo. En el caso de las horas extraordinarias trabajadas en día domingo, la fórmula anterior se aplicará sobre la base del sueldo recargado ya en un 30%. Así, por ejemplo, sobre la base de un sueldo de \$ 100 por hora, el valor de la hora extraordinaria será, por regla general, de \$ 150. No obstante, en el caso del día domingo, el valor de la hora extraordinaria será de \$ 185.

- ✓ Descansos compensatorios por los servicios prestados en días domingo: en segundo lugar, el artículo único N° 2 de la Ley ° 20.823, incorpora un artículo 38 bis al Código del Trabajo, disponiendo al efecto lo siguiente:

*“Sin perjuicio de lo señalado en el inciso cuarto del artículo anterior, los trabajadores a que se refiere el número 7 del inciso primero del mismo artículo gozarán, adicionalmente a ello, de siete días domingo de descanso semanal durante cada año de vigencia del contrato de trabajo.*

*Sólo mediante acuerdo escrito entre el empleador y los trabajadores, o con el o los sindicatos existentes, hasta tres de dichos domingos podrán ser reemplazados por días sábado, siempre que se distribuyan junto a un domingo también de descanso semanal. Este derecho al descanso dominical no podrá ser compensado en dinero, ni acumulado de un año a otro. Este artículo no se aplicará a los trabajadores contratados por un plazo de treinta días o menos, ni a aquellos cuya jornada ordinaria no sea superior a veinte horas semanales o se contraten exclusivamente para trabajar los días sábado, domingo o festivos."*

- ✓ Días en que debe otorgarse el descanso compensatorio: el artículo 35 del Código del Trabajo contempla como regla general, que los días domingo serán de descanso, salvo respecto de las actividades autorizadas por ley para trabajar en esos días. Entre las actividades autorizadas para trabajar en días domingo, el artículo 38 N° 7 del mismo Código contempla a los establecimientos de comercio y de servicios que atiendan directamente al público, respecto de los trabajadores que realicen dicha atención. En compensación al trabajo realizado en días domingo, la ley establece la obligación del empleador de otorgar un día de descanso a la semana en compensación a las actividades desarrolladas en esos días, los que podrán ser comunes para todos los trabajadores, o por turnos para no paralizar el curso de las labores. El Código del Trabajo, hasta la dictación de la ley materia del presente informe, establecía que de estos días de descanso compensatorios para los trabajadores de establecimientos comerciales y de servicios que atiendan directamente al público, al menos dos de ellos en el respectivo mes calendario debían necesariamente otorgarse en día domingo. A partir de la entrada en vigencia de esta nueva ley, se modifica la forma de otorgar estos descansos compensatorios para los trabajadores de establecimientos comerciales y de servicios que atiendan directamente al público, en términos que, durante cada año de vigencia del contrato de trabajo, habrá siete días domingo de descanso compensatorio adicionales a los dos domingos de descanso obligatorios al mes consagrados en el artículo 38 del Código del Trabajo. En definitiva, en el entendido que estos

trabajadores tenían garantizado veintidós días domingo de descanso al año, que se obtienen de multiplicar dos domingo por once meses, por cuanto el duodécimo mes del año hacen uso de su feriado anual, la nueva ley lo que hace es elevar a veintinueve los días domingo que en este período de tiempo deben otorgarse como descanso compensatorio.

- ✓ Prohibición de compensar en dinero ni acumular este beneficio: según lo previene la nueva ley, este beneficio que da derecho a siete días domingo adicionales de descanso compensatorio, no podrá ser compensado en dinero, ni acumulado de un año a otro.
- ✓ Modalidad contemplada para el otorgamiento de los siete días domingo al año de descanso compensatorio: La nueva norma contempla que de estos siete días domingo de descanso compensatorio durante cada año de vigencia del contrato, tres de ellos podrán ser reemplazados por días sábado, en la medida que estos tres días sábado precedan a un domingo de descanso semanal.
- ✓ Formalidades para convenir esta modalidad: la posibilidad que contempla la nueva ley, que permite reemplazar hasta tres días sábado por tres días domingo conforme se explicó en el numeral que antecede, requiere de un acuerdo escrito entre el empleador y los trabajadores, o con el o los sindicatos existentes.
- ✓ Trabajadores excluidos del otorgamiento de los siete días domingo al año de descanso compensatorio: De acuerdo a la nueva ley, no tendrán derecho a estos siete días domingo al año de descanso compensatorio, aquellos trabajadores contratados por un plazo de treinta días o menos, ni a aquellos cuya jornada ordinaria no sea superior a veinte horas semanales o se contraten exclusivamente para trabajar los días sábado, domingo o festivos.

### 8.1.1.2 Ámbito Económico

La empresa en análisis se encuentra inserta en la industria del comercio, por lo que se exponen tendencias que la afectan directamente.

#### Tendencias del comercio en Chile.

Luego de un extenso período de gran crecimiento, conocido como el súper ciclo del consumo, el sector comercio ingresó a partir de 2014 en una etapa de evidente desaceleración, de la mano con la trayectoria de la actividad de la economía chilena en general, del empleo, los ingresos de los hogares y las expectativas de los consumidores.

Entre 2010 y 2013, las ventas del comercio crecieron en promedio a tasas de dos dígitos, muy por sobre las variaciones de los dos años siguientes, inferiores al 3%. Tradicionalmente uno de los mayores empleadores del país, la ocupación en el comercio también exhibe un comportamiento debilitado, de baja creación de nuevos puestos de trabajo. Situación que queda en evidencia en la tabla 1:

**Tabla 1: Indicadores de Actividad, Consumo y Sector Comercio**

| PIB                                      | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015 proy |
|------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| PIB nacional (US\$ millones de cada año) | 172,178 | 217,538 | 250,872 | 265,223 | 276,648 | 258,078 | 237,296   |
| Crecimiento real PIB (%)                 | -1.0    | 5.8     | 5.8     | 5.5     | 4.2     | 1.9     | 2.0       |
| PIB per capita (US\$ de cada año)        | 10,202  | 12,747  | 14,539  | 15,204  | 15,690  | 14,483  | 13,178    |
| PIB sector comercio (var real; %)        | 0.7     | 17.4    | 11.8    | 8.7     | 9.7     | 2.6     | 2.9       |

| HOGARES                                             | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015 proy |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Consumo privado (bienes y servicios, US\$ millones) | 102,399 | 128,413 | 153,058 | 165,811 | 176,789 | 165,756 | 155,468   |
| Crecimiento real (%)                                | -0.8    | 10.8    | 8.8     | 6.1     | 5.9     | 2.2     | 1.9       |
| Comercio minorista (US\$ millones)                  | 48,431  | 59,213  | 68,296  | 74,662  | 78,563  | 72,272  | 67,086    |
| Crecimiento (var real, %)                           | 0.7     | 17.4    | 11.8    | 8.7     | 9.7     | 2.6     | 2.9       |

| INGRESO HOGARES                | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015 proy |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Empleo (miles)                 | 6,616 | 7,102 | 7,463 | 7,614 | 7,771 | 7,897 | 8,009     |
| Var. Número de empleados       | -20   | 486   | 361   | 151   | 15    | 126   | 112       |
| Salarios reales (var. % real)  | 4.8   | 2.2   | 2.5   | 3.3   | 3.9   | 1.7   | 1.8       |
| Masa de salarios (var. % real) | 4.5   | 7.4   | 7.7   | 5.3   | 6.0   | 3.4   | 3.3       |
| Tasa de desempleo              | 10.5  | 8.3   | 7.2   | 6.5   | 6.0   | 6.3   | 6.3       |

*Fuente: Banco Central de Chile, INE, Cámara de Comercio de Santiago*

Pese a esta coyuntura de menor crecimiento, el sector ha sido protagonista de grandes transformaciones, que no sólo han significado aportes concretos al país en materia de productividad e internacionalización, sino también han permitido el despliegue de enormes avances tecnológicos, que han modificado en forma radical los hábitos de consumo de los hogares. El comercio es el sector en que por esencia comienzan a tomar forma las mega transformaciones que atraviesan las urbes, las empresas y consumidores del siglo XXI.

El tradicional espacio del comercio y de los mercados está siendo desafiado por el acelerado avance técnico, que abre las puertas al advenimiento de un consumidor que puede ir más allá de las tradicionales fronteras físicas de una región, que accede a mercados globales, múltiples y de vanguardia. El nuevo consumidor transforma la realidad histórica del comercio, llevándolo a una nueva era de profundos cambios a los que debe adaptarse y los que debe a la vez recrear de la mano de una visión profundamente innovadora.

Las empresas del comercio están reordenando su cartera de proyectos y estableciendo nuevas prioridades. El foco ya no está en ampliar superficies, sino en sistemas que mejoren la eficiencia, márgenes y productividad.

El foco en la productividad y la mayor rigidez del mercado laboral están incidiendo en las estrategias de contratación de las empresas del comercio. Los retailers están optimizando el espacio físico, reduciendo el número de personas por metro cuadrado, disminuyendo costos y mejorando el rendimiento del stock.

El exceso de regulaciones en el mercado crediticio ha afectado la competitividad del sector, disminuyendo su capacidad para operar en los segmentos de mayor riesgo y forzándolo a replegarse. Como consecuencia, los hogares de ingresos medios bajos han disminuido su acceso al crédito.

En los últimos años, la delincuencia que sufren las empresas del sector se ha posicionado como una de sus principales preocupaciones, forzando un aumento de la inversión en prevención y afectando las decisiones de localización.

El comercio enfrenta un estado de fuertes cambios desde el lado del consumidor, empujado por nuevas generaciones conectadas con la tecnología y con los mercados

internacionales. Esto está afectando el mix de productos y servicios, el diseño de los espacios comerciales y las estrategias de marketing.

En segmentos en los cuales la fidelidad de marca es baja, la estrategia descansa en gran medida en diseñar una experiencia, apoyada por herramientas de la sociología y la etnografía, que ayuden a transmitir una emoción y contar un relato que haga sentido con los intereses de los clientes.

El creciente flujo de turistas sudamericanos que visita el país para realizar compras en el comercio ha dado lugar al desarrollo de un clúster de servicios diseñados especialmente para este modelo de consumo. Argentinos y brasileños lideran esta tendencia, motivados por precios hasta 70% más bajos y una mayor variedad de oferta.

El avance de la conectividad móvil es uno de los fenómenos más notables de la revolución digital en Chile, provocado grandes transformaciones en los hábitos de los consumidores. Las implicancias para las estrategias de marketing que abre la revolución móvil son enormes y el m-commerce, aún pequeño, crece a las tasas más rápidas del sector.

Por ahora radicado en grandes retailers y con aplicaciones aún básicas, se espera que el sector avance hacia una mayor masificación y sofisticación en el uso de herramientas que mejoren las capacidades analíticas de grandes capas de datos, permitiendo comprender mejor las necesidades de sus clientes, extraer patrones, determinar e implementar cursos de acción.

Los grandes retailers aspiran a que los sistemas de gestión logística vayan reduciendo la necesidad de sostener grandes infraestructuras de almacenamiento, y que los proveedores se conecten directamente con las tiendas.

En lo que respecta al análisis del comercio enfocado en la actividad realizada por la empresa, se destaca que durante el año 2013, la reparación de vehículos automotores, concentra el 23% del total de las actividades realizadas por el comercio chileno, detalle que se expone en la tabla 2.

**Tabla 2: Valor agregado del comercio según grupo de actividad, 2013.**

*Millones de Dólares*

| Comercio por Actividad                                 | Valor bruto de la producción (1) | % del total | Consumo intermedio (2) | Valor agregado (3) |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------|------------------------|--------------------|
| Vehículos automotores y reparaciones                   | 5,191                            | 23.0        | 2,478                  | 2,712              |
| Comercios no especializados                            | 9940                             | 44.0        | 6,525                  | 3,412              |
| Alimentos, bebidas y tabaco                            | 1,089                            | 4.8         | 464                    | 625                |
| Combustible para vehículos en almacenes especializados | 344                              | 1.5         | 115                    | 229                |
| Equipo de información y comunicaciones                 | 214                              | 0.9         | 72                     | 141                |
| Enseres domésticos en comercios especializados         | 1,018                            | 4.5         | 437                    | 580                |
| Productos culturales y recreativos                     | 309                              | 1.4         | 128                    | 182                |
| Otros productos en comercios especializados            | 4,146                            | 18.4        | 1,831                  | 2,315              |
| Comercios en puestos de venta                          | 3360                             | 1.5         | 200                    | 136                |
| Total exceptos vehículos automotores y motocicletas    | 17,395                           | 77.0        | 9,775                  | 7,62               |
| Total comercio al por menor                            | 22,586                           | 100.0       | 12,253                 | 10,333             |

(1) Incluye el margen de comercio (ingresos por reventas menos costo de ventas), ingresos por ventas de productos de fabricación propia, ingresos por servicios e ingresos por otras ventas operacionales.

(2) Incluye todos los gastos operacionales, costo de materiales y partes utilizados en servicios, materiales y materias primas ocupados para la fabricación de productos.

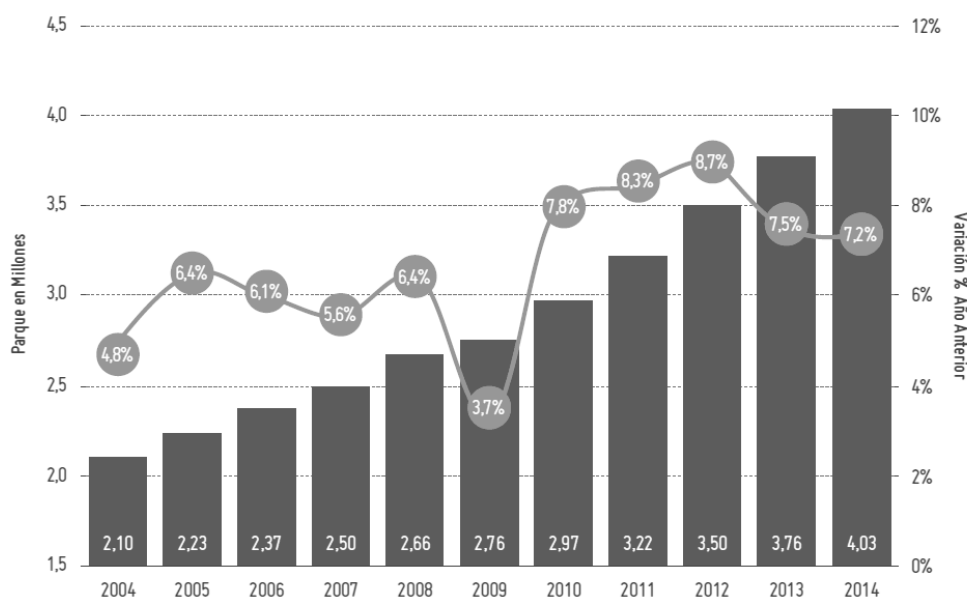
(3) Compuesto por el valor bruto de la producción menos el consumo intermedio.

***Fuente: Banco Central de Chile, INE, Cámara de Comercio de Santiago***

## **Evolución y Distribución regional del parque de vehículos livianos y medianos**

El mercado de vehículos livianos y medianos rondaría los 4,04 millones de vehículos, contemplando los automóviles, station wagons y todo terreno como pasajeros y SUV; por su parte los furgones, minibuses y taxis son considerados como comerciales; además de las camionetas y otros (casas rodantes). Se compone principalmente de vehículos de pasajeros y SUV con un 74%, los cuales aumentaron un 7,2% respecto del año 2013, dicha evolución se expone en el gráfico 7.

**Gráfico 7: Evolución del parque de vehículos livianos y medianos.**



*Fuente: ANAC*

Los vehículos comerciales y camionetas, que componen el 26% del parque antes mencionado, mantienen la misma tendencia del mercado, subiendo 6,3 puntos porcentuales en comparación al año 2013.

En referencia a la actividad agregada (PIB) el desempeño del sector de venta automotriz es más volátil y tiende a amplificar los ciclos económicos. En este sentido, el deterioro en la actividad agregada durante el período 2008 – 2009 y su posterior recuperación coincidió con un desplome y un notable repunte en las ventas automotrices. En relación con su evolución reciente, la actividad del sector ha experimentado una sostenida e importante contracción desde principios de 2014, comportamiento asociado en parte a la desaceleración en el ritmo de crecimiento de la economía chilena, la cual luego de registrar un crecimiento promedio anual de 5,2% en el período 2011 – 2013, pasó a una expansión de sólo 1,9% en el 2014.

La percepción de los hogares respecto a la marcha de la economía, las condiciones del mercado laboral, su situación actual y perspectivas, principalmente en relación a empleo e ingresos, es ciertamente un fundamento importante en la evolución del sector automotriz. El fuerte ajuste en el sector que se inició a principios de 2014 y que está extendiéndose

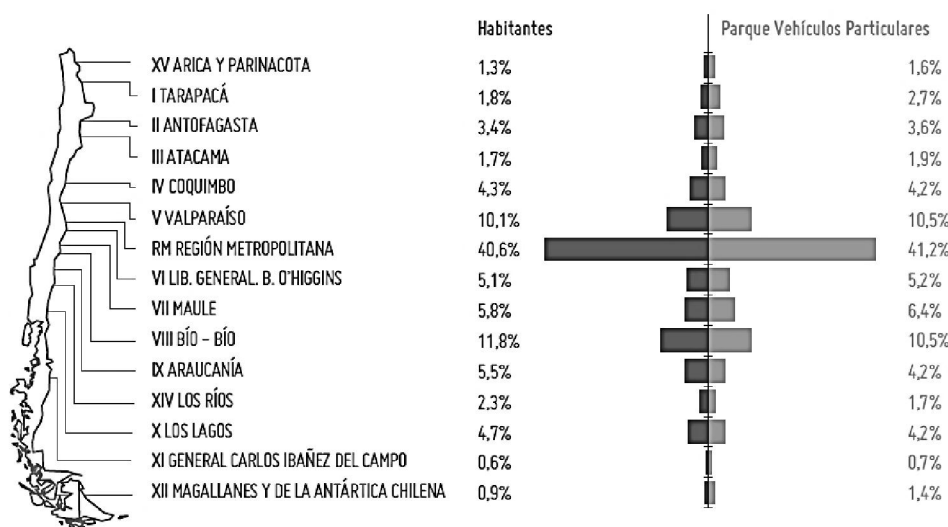
hacia el 2015, coincidió con una marcada disminución en la confianza de los consumidores, resultante, a su vez, de la desaceleración en el ritmo de creación de empleo, el deterioro en su calidad y una importante moderación en el crecimiento de los salarios reales

Por otra parte, la evolución de los precios, como en cualquier función de demanda, juega un papel fundamental en la decisión de compra de vehículos. A su vez, los precios en el mercado interno han estado estrechamente relacionados con los movimientos en el mercado cambiario local. Es así como se estima que la escalada en los precios expresados en moneda local que se aprecia desde principios de 2013 ha estado en buena medida explicada por un gradual traspaso de la depreciación del peso.

La mayor dificultad en el proceso de entrega de créditos para la adquisición de vehículos, unido al costo de financiamiento (tasas de interés), condicionan también la evolución de las ventas en el sector automotriz. Respecto a su evolución reciente se identifican fuerzas que van en direcciones opuestas, por un lado, la tasa de interés se ha reducido reflejo de la política monetaria más expansiva, mientras que, por otro, los estándares crediticios se han ido restringiendo. Si bien las condiciones crediticias tienen un impacto sobre las ventas, su incidencia es inferior a la de las otras variables antes señaladas.

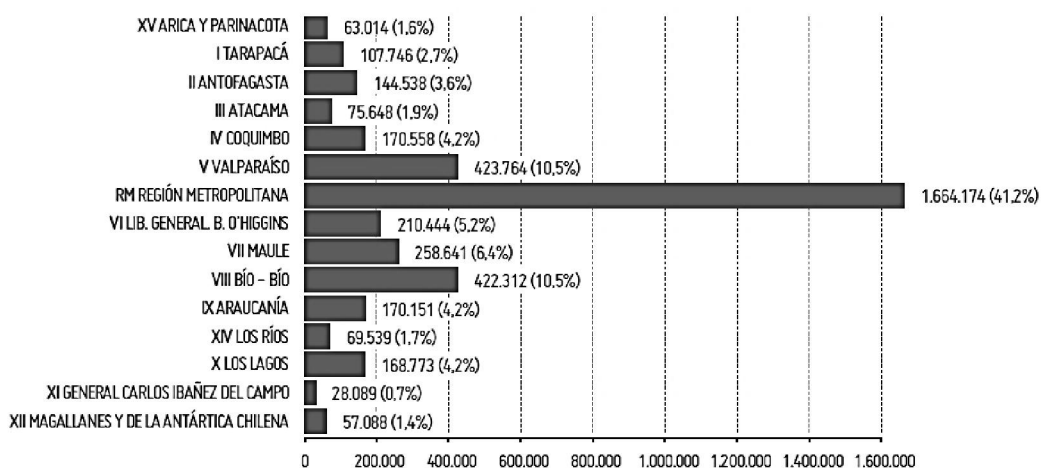
En cuanto a la distribución regional del parque de vehículos particulares, durante el año 2014, se tiene que un 41,2% se concentra en la región metropolitana, lo cual tiene relación directa con la cantidad de habitantes de dicha región, luego la región de Valparaíso y del Bío Bío, aportan con la segunda mayor concentración de vehículos, coincidiendo nuevamente con la cantidad de habitantes en relación directa de dichas variables, este detalle, se expone en el gráfico 8 y gráfico 9.

**Gráfico 8: Parque Vehicular Regional 2014**



*Fuente: INE y ANAC*

**Gráfico 9: Parque de vehículos livianos y medianos 2014**



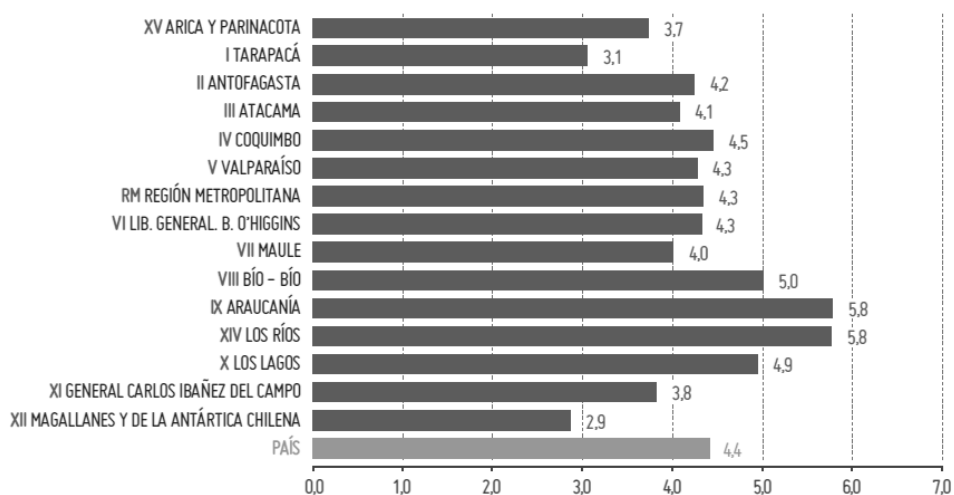
*Fuente: ANAC*

## Parque y Motorización Regional

La tasa de motorización inversa hace referencia a la cantidad de habitantes por vehículo liviano y mediano que circula en Chile. Para realizar este cálculo se consideró información del INE del año 2014 relacionada con la población nacional (17.819.054 habitantes) y por otro lado el parque de vehículos livianos y medianos (4.034.479 vehículos) y su distribución regional. Por lo tanto, en el gráfico 10 se aprecia la tasa de motorización por región, donde las regiones de la Araucanía y de los Ríos cuentan con una cantidad menor de vehículos por cada uno de los habitantes de la región, de forma contraria se registra en la región de Magallanes, Tarapacá, Arica y Parinacota.

**Gráfico 10: Tasa de Motorización inversa 2014**

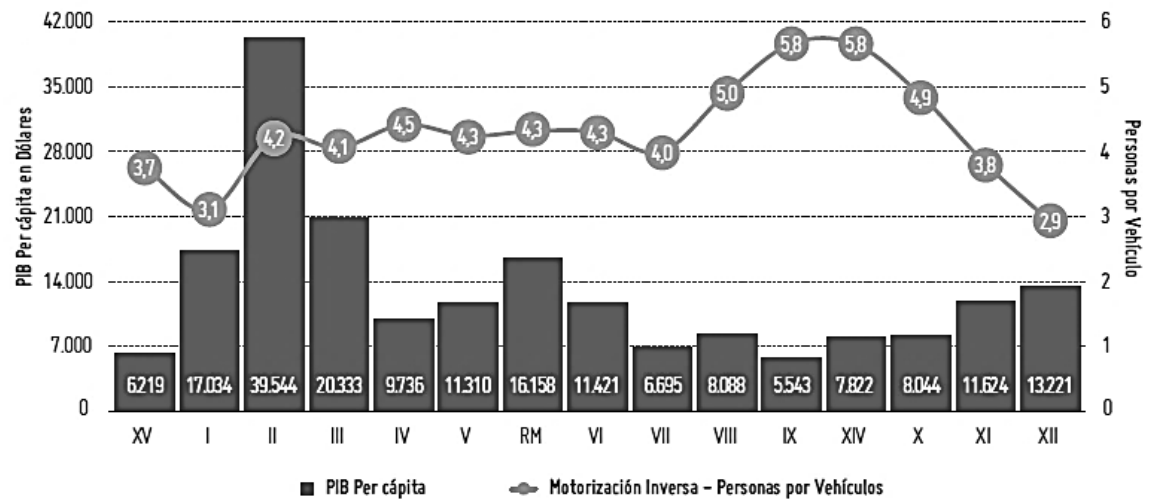
### Automóviles, SUV, Camionetas y Comerciales – N° de personas por cada vehículo



*Fuente: INE y ANAC*

La estimación del PIB Per Cápita nacional bordea los US\$14.491, concentrándose principalmente en las regiones de Antofagasta, Atacama y Tarapacá, las cuales se correlacionan directamente con su tasa de motorización inversa, esta información se ve expuesta en el gráfico 11.

**Gráfico 11: PIB Per Cápita v/s Motorización Inversa 2014**



*Fuente: INE y ANAC*

### **8.1.1.3 Ámbito Social**

#### **Cambio de los hábitos de consumo**

Dentro del mercado de vehículos livianos y medianos, el índice de confianza de los consumidores y la percepción que pueden tener éstos debido a los comportamientos de la economía, respecto a la posibilidad de pérdida de trabajo, ha afectado significativamente las ventas del sector automotriz. Es por esto que en los periodos de desequilibrio financiero, el primer y principal segmento que se ve afectado, es el usuario particular, el cual ha disminuido su participación en un 14% en los últimos 10 años. En este segmento los vehículos hatchback y sedanes de menor rango de precio son los que presentan una mayor sensibilidad ante las fluctuaciones económicas, lo que no sucede de la misma forma en los segmentos SUV, camionetas y comerciales.

A pesar de que lo anterior representa un decrecimiento en la industria automotriz, dentro del rubro de reparación automotriz, esto representa una oportunidad, puesto que transcurrido los tres años desde la adquisición del vehículos, es que se presenta el mayor porcentaje de ingreso de vehículos a talleres que no correspondan a concesionarios de la marca.

### **8.1.1.4 Ámbito tecnológico**

#### **Uso de ERPs**

Con el transcurso del tiempo, aumentó la importancia de contar con información confiable, íntegra y oportuna para lograr los objetivos estratégicos de las organizaciones. Debido a esto, para las empresas actuales es de vital importancia tener comunicados a todos sus departamentos. Lo que el ERP hace es combinar todos estos sistemas en un solo paquete de software integrado que ejecuta una sola base de datos de tal manera que varios departamentos puedan intercambiar, acceder y actualizar información y comunicarse con los otros departamentos más fácilmente. Esta integración puede traer un retorno a la inversión tremendo si las compañías instalan el software correctamente, con sólo lograr trazabilidad en los procesos, asegurar el control interno de éstos, controlar costos y tener información oportuna y confiable.

### 8.1.2 Fuerza de Porter

#### Competidores del sector

A lo largo del país existen talleres mecánicos, de tamaños e infraestructuras diversas, que prestan básicamente los mismos servicios de mecánica en general o mecánica rápida, pero que se diferencian según los segmentos que atienden, los servicios que prestan y las ventajas competitivas que ofrecen cada uno de ellos. Para la realización del estudio de los competidores, se consideró que estos eran solamente los talleres que ofrecen el servicio de mecánica general para vehículos livianos, diferente a concesionarias de marcas, descartando en este ítem servicios como, las vulcanizaciones, talleres metal mecánicos, talleres de pintura y de desabolladura. Para esto se selecciona los talleres multimarcas con más 250 m<sup>2</sup> de infraestructura, enfocados a un segmento medio-alto de la población, con alta tecnología y personal capacitado, incluyendo servicio integral al cliente, existiendo un bajo número de talleres con estas características, sin embargo los principales servicios ofrecidos corresponden a mecánica rápida, tales como cambio de neumáticos, cambios de aceite, cambio de batería, que tienen baja diferenciación en el mercado, por lo que se considera una amenaza media - alta.

**Tabla 3: Inversión Inicial Taller Mecánico**

| <b>Inversiones Taller Mecanico</b> | <b>M\$</b>     |
|------------------------------------|----------------|
| Arquitectura y Construcción        | 385.000        |
| Alineadora                         | 11.990         |
| Elevadores                         | 45.500         |
| Torno                              | 6.850          |
| Balanceadora                       | 1.740          |
| Gata Central                       | 2.975          |
| Jaula                              | 3.000          |
| Otros                              | 5.000          |
| <b>Subtotal M\$</b>                | <b>462.055</b> |

*Fuente: Elaboración propia*

## **Sustitutos**

Para la prestación de servicios de mecánica automotriz, no se han establecido productos sustitutos, que puedan suplir o remplazar las características propias de este negocio. Nivel Bajo.

De todas formas, los sustitutos limitan el potencial de una compañía provocando el empleo de nuevas estrategias competitivas como: calidad, buen servicio, políticas de ventas y promociones accesibles para el consumidor, entre otras.

## **Proveedores**

Los proveedores, son empresas o personas que proporcionan los recursos requeridos para el funcionamiento del taller reparación automotriz así como para las empresas competidoras.

Los insumos que el taller de reparación automotriz requiere para la prestación de servicios automotrices son esencialmente repuestos y piezas de vehículos, adicionalmente aditivos y aceites. La mayor parte de la demanda en cuanto a los repuestos y piezas está cubierta por las casas importadoras, estos repuestos son provenientes principalmente de Brasil, Alemania, Colombia y China, sujetándose así a los constantes cambios del mercado extranjero y viéndose afectado en su nivel de precios.

El taller previo a la compra de sus insumos evalúa las características de los proveedores, considerando que sus productos cumplan con cierto grado de calidad, mantengan niveles de confiabilidad en la entrega, buenos precios, otorguen crédito, mantengan en stock las mercancías de mayor demanda y ofrezcan las garantías necesarias.

En el mercado los proveedores tienen un poder moderado o medio de negociación, viéndose afectados principalmente por la existencia y disponibilidad de insumos provenientes de la República China que por sus características (bajo precio), pueden reemplazar a los tradicionales u originales.

## **Cientes**

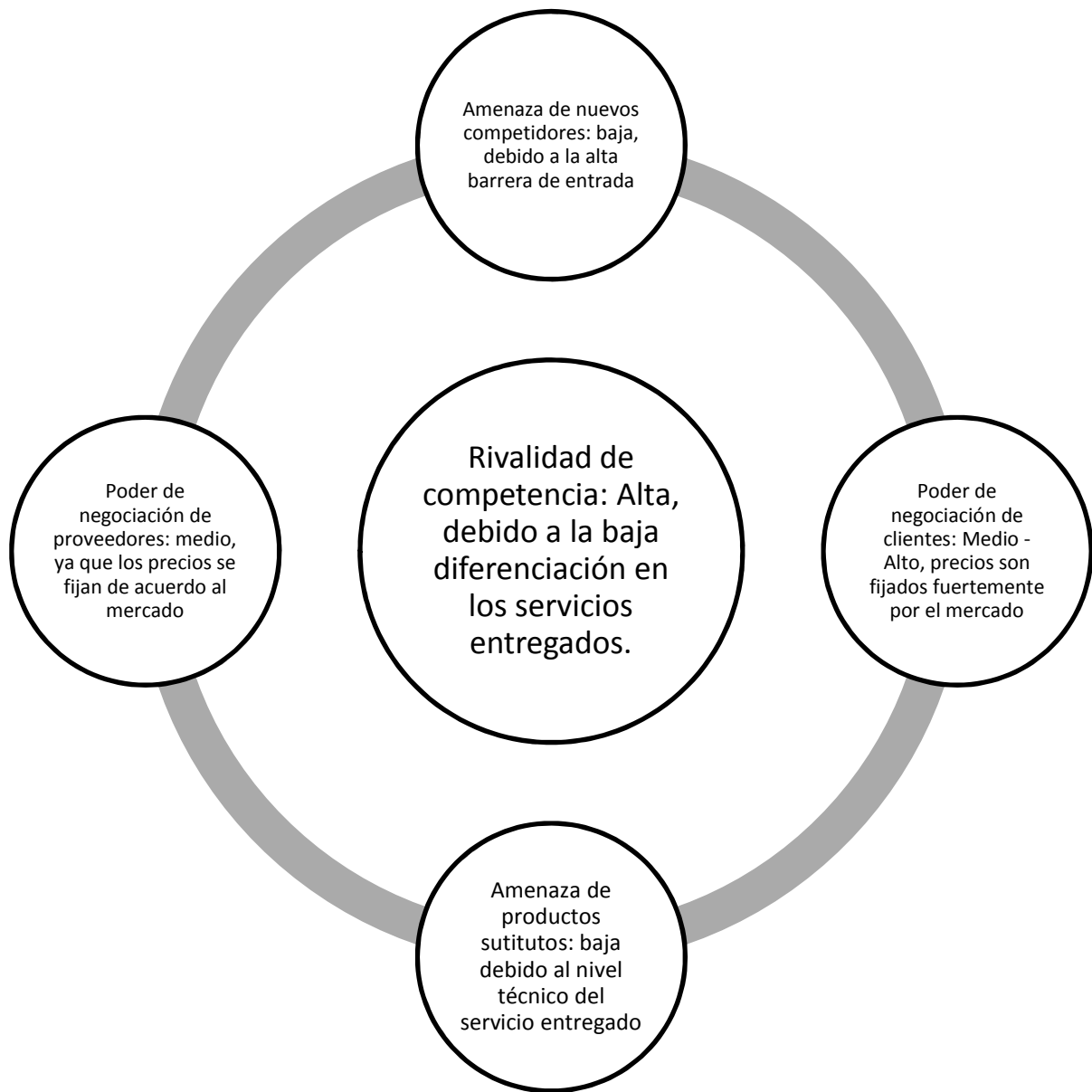
Implicitamente el objetivo del taller es la satisfacción de sus clientes, ya que gracias a esto se puede tener la seguridad de que el cliente volverá, además, el usuario busca la satisfacción de sus necesidades y la empresa debe estar preparada para ofrecer esa solución a tiempo.

Los consumidores tienden a ser más sensibles a los precios, ya que su consumo está en función de su nivel de ingresos y su potencial de ser sujeto de crédito; al mantener el taller automotriz su nivel de precios acordes a las condiciones del mercado, logra captar clientes que evidencian paridad en calidad con respecto a las concesionarias.

Los clientes obtienen propaganda variada a través de radio, prensa, páginas web y redes sociales, entre otros, con promociones propias de cada mecánica mediante las cuales se proporciona información completa sobre el servicio que demandan, dándoles una mayor ventaja negociadora que les facilite la obtención de precios más favorables en su adquisición.

Por lo tanto, habiendo realizado el análisis de cada una de las fueras de Porter, la figura 2, muestra el resumen de dicho análisis.

**Figura 2: Resumen de las Fuerzas de Porter**



*Fuente: Elaboración propia*

## **8.2 Análisis Interno**

### **8.2.1 Perfil de capacidades internas e Infraestructura**

#### **Capacidad Directiva**

El Gerente General de la empresa en análisis, cuenta con vasta experiencia en el rubro, pues su desempeño siempre ha sido en empresas relacionadas con la actividad de servicio, reparación y partes y piezas automotriz. Por otro lado, los ejecutivos comerciales tanto subgerentes como jefes de local, a pesar de contar con experiencias anteriores que les permiten conocer el mercado y cuentan con habilidades que les permiten desenvolverse en su cargo, se detectan falencias en el trabajo con el resto de las áreas y con el propio equipo de trabajo, quienes han tenido que realizar un gran esfuerzo para cumplir con el perfil requerido.

En cuanto a las herramientas de gestión, no existe mucho uso de éstas. De forma anual se trabaja en un presupuesto que de forma mensual se monitorean sus resultados, sin embargo, dichos alcances no son conocidos por toda la organización, solo a nivel de Directorio, Gerencias y Subgerencias, lo que no permite la sincronización de objetivos y gestión de estos en todos los niveles de la compañía.

La capacidad de reacción frente a cambios es baja, por dos factores. El primero de ellos se relaciona con el punto anterior, pues la empresa no logra desplegar la totalidad de su estrategia en toda la organización. El segundo factor se explica pues al existir la figura corporativa, donde el gerente general debe reportar a un gerente corporativo, las decisiones son tardías, se refleja lentitud, por ejemplo, en la determinación de cierres de puntos de ventas que no logren obtener los resultados planificados y las modificaciones de personal deben ser evaluadas siempre y en todos sus niveles por comités corporativo.

En los últimos años y tras la modificación del gerente general ha habido un giro desde la concentración de la información en un número determinado de ejecutivos y además se ha logrado afianzar aún más el equipo de trabajo, sin embargo, entre las diferentes áreas el trabajo de coordinación debe continuar.

## Capacidad Competitiva

La empresa en análisis, cuenta con una valorada y reconocida marca a nivel de cliente final. Lo que es producto de un buen desarrollo de marketing, publicidad y servicios de post venta, contando con una página web con número relevante de visitas al mes, que permite mantenerse comunicado con los clientes, para informar promociones o novedades y además permite la captura de nuevos consumidores. Además, se ha realizado encuesta en el mercado, para levantar dicha información, la cual se traduce en la información expuesta en la tabla 4, que indica que las marcas que representa la empresa en análisis se encuentra dentro del “top of mind” de las personas encuestadas.

**Tabla 4: Análisis de penetración de talleres de reparación automotriz**

| PROVEEDORES            | CONOCIMIENTO |            |         | CONTRATACIÓN         |
|------------------------|--------------|------------|---------|----------------------|
|                        | TOP OF MIND  | ESPONTANEO | AYUDADO | ALGUNA VEZ UTILIZADO |
| Empresa en Análisis M1 | 23%          | 49%        | 80%     | 33%                  |
| Empresa en Análisis M2 | 19%          | 37%        | 60%     | 22%                  |
| PIRELLI                | 8%           | 33%        | 59%     | 21%                  |
| LEON                   | 8%           | 29%        | 50%     | 20%                  |
| TECNICENTRO SIERRA     | 2%           | 20%        | 49%     | 11%                  |
| GOOD YEAR              | 7%           | 11%        | 10%     | 9%                   |
| CRUZ Y CÍA             | 2%           | 8%         | 22%     | 3%                   |
| RED BARRERA            | 1%           | 6%         | 13%     | 3%                   |
| SOSA                   | -            | 4%         | 17%     | 5%                   |
| ARTIGUES               | 1%           | 3%         | 11%     | 1%                   |
| DERCO                  | 2%           | 3%         | 3%      | 3%                   |
| PITSTOP                | 1%           | 3%         | 14%     | 1%                   |
| TOTAL BASE             | 184          | 187        | 194     | 192                  |

*Fuente: Elaboración propia*

## Capacidad Tecnológica

A partir del primero de Abril de 2016, al empresa ha realizado actualización de sus sistemas ERP, que permite facilitar principalmente el costeo de productos y servicios entregando información real y oportuna, además la contabilización de facturas se ha automatizado, así también el control de cajas de los locales, que permiten monitorear de

forma diaria cada uno de los puntos de ventas. Como es común en los procesos que implican cambios, durante el proceso de capacitación a las áreas se apreció reticencia al cambio, debiendo adoptar nuevas formas de proceder e incorporar nuevas prácticas más restrictivas en cuanto al control de éstas. Sin embargo, el cambio se realizó en el periodo correspondiente, sin tiempos adicionales, aun cuando falta desarrollar sistemáticamente procedimientos que permitan automatizar la reposición de mercadería, que hasta ahora se ha mantenido este trabajo en apoyo de la herramienta Excel, lo que no resulta ser los más eficiente, considerando que la mercadería se encuentra distribuida en 20 puntos de ventas.

De forma paralela se utiliza una plataforma de business discovery que ofrece un BI de auto-servicio para todo tipo de usuario. Con dicha herramienta es posible analizar datos principalmente asociados a la venta y margen, de forma independiente y en cualquier momento, sin embargo, solo gerentes tienen acceso a dicha herramienta.

### **Talento Humano y Capacidad Administrativa**

Tras proceso de fusión de la empresa y diversas estrategias de reducción de personal aún no se vislumbra un equipo de trabajo consolidado, a pesar que dentro de las distintas áreas existe una cohesión más marcada acompañado con buen ambiente de trabajo, la relación con las diferentes áreas la situación no es tan auspiciosa, detectando falta de comunicación y trabajo en equipo que inevitablemente entorpecen el desempeño de la empresa. Es así como se producen los desajustes entre la atención y rotación de clientes y los compromisos y metas comerciales, problemas de abastecimiento, pues no existe una clara política comercial que permita mantener abastecidos de forma regular los puntos de venta. Además, la misión y visión actual no representa los objetivos de la empresa, pues al pertenecer a un corporativo, se ha desplegado una visión y misión genérica que es necesario replantear.

## Infraestructura

Al realizar evaluación de los puntos que los clientes consideran relevantes en lo que a infraestructura o instalaciones se refiere, el resultado es que a pesar de que la compañía cuenta con alta inversión en tecnología o maquinaria de diagnóstico automotriz y además cuenta con tamaños adecuados en los puntos de ventas, para desempeñar labores operativos y de servicio, aun se detectan deficiencias en los lugares destinados a estacionamientos, limpieza/orden y comodidad en las salas de espera.

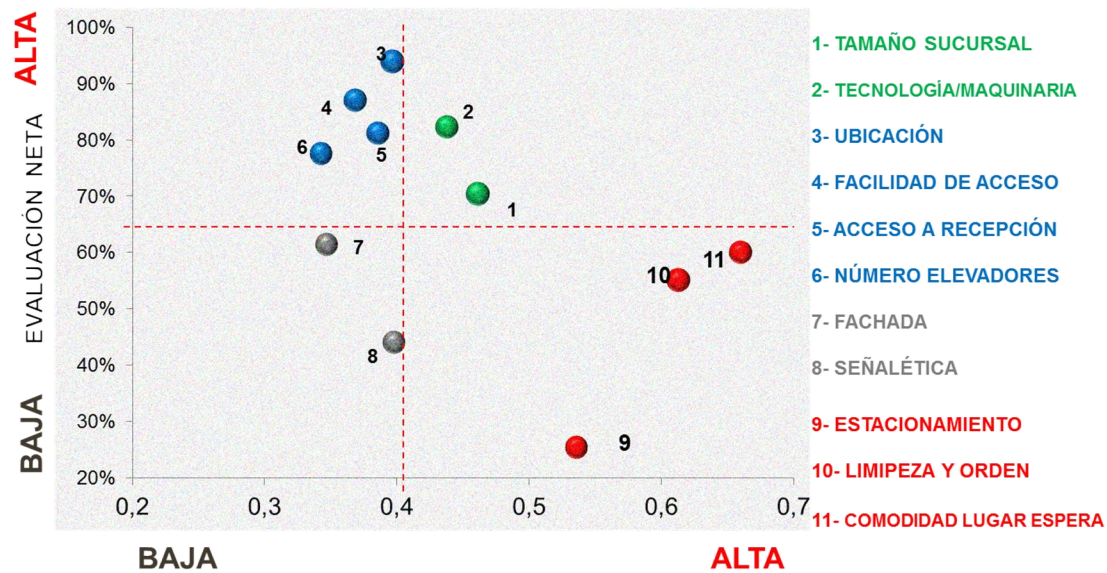
La siguiente matriz expuesta en la figura 3, permite discriminar entre los atributos importantes para los clientes y con bajo nivel de satisfacción, agrupando rápidamente aquellos atributos en los que se debe trabajar de manera urgente. Dicha matriz fue aplicada tras realizar encuesta a clientes actuales de la empresa, la cual se expone en la figura 4, que muestra los aspectos críticos indicados por los clientes, asociados al color definido según prioridad identificada en la figura 3.

**Figura 3: Definición matriz de aspectos críticos**



*Fuente: Elaboración propia*

Figura 4: Matriz de aspectos críticos

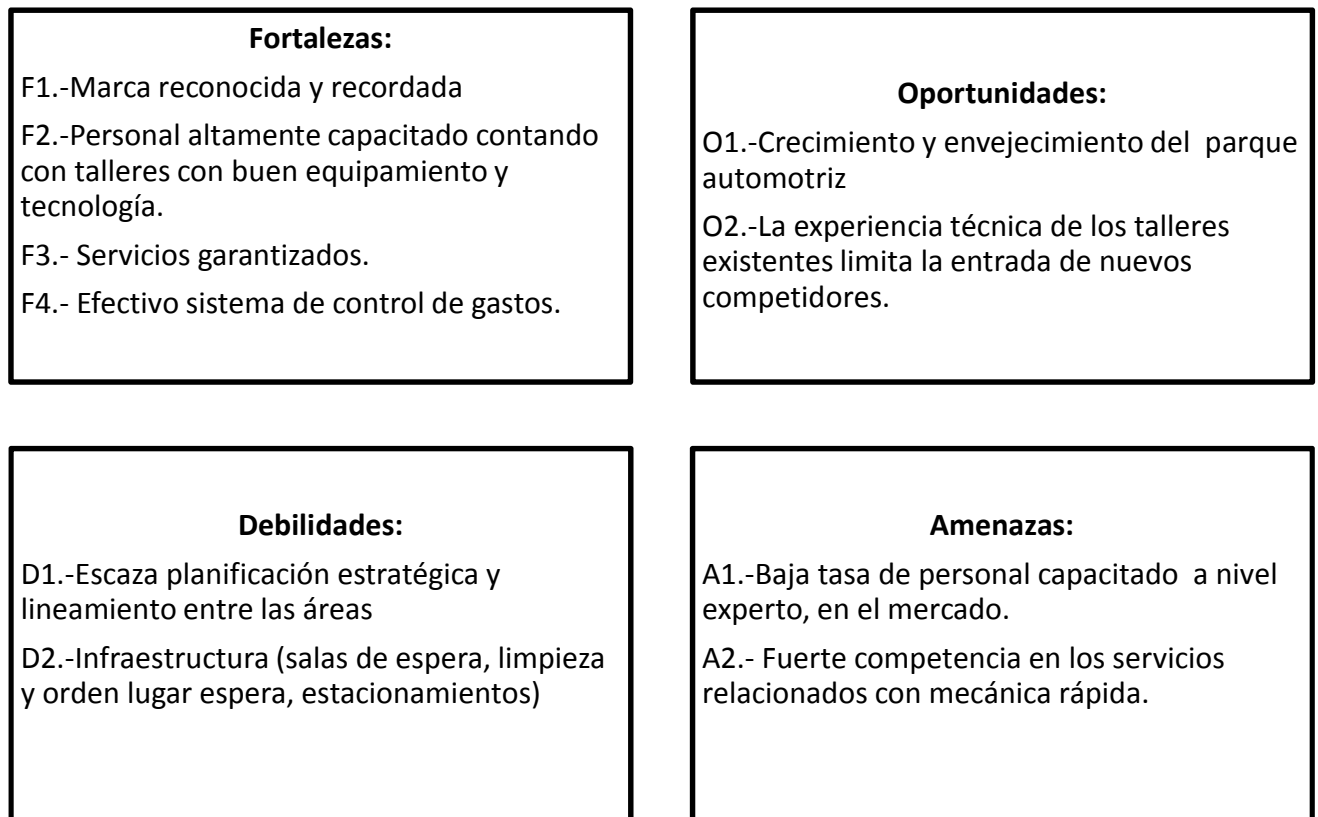


Fuente: Elaboración propia

### 7.3 FODA

Una vez expuesto y discutido el análisis externo e interno con los Gerentes y participantes de la empresa en estudio, se logró identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado, las cuales quedan resumidas en la figura 5.

**Figura 5: FODA empresa en análisis**



*Fuente: Elaboración propia*

## 7.4 Matriz de posibilidades

Se ha identificado las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades de la empresa en análisis, junto a los ejecutivos. Con esta información, es posible desplegar la matriz de posibilidades expuesta en la tabla 5. Específicamente en este punto, se entrevistó a al Gerente General, Gerente de Administración & Operaciones y Subgerente Comercial, donde se consultó por las alternativas que ellos observaban pudieran hacer frente a las conclusiones obtenidas por el análisis de la situación actual. Dichas alternativas han sido resumidas en la tabla 5, matriz de posibilidades, que ayuda a identificar en un formato sencillo las formas que existen para aprovechar las oportunidades, evitar amenazas usando fortalezas, superar las debilidades gracias a las oportunidades y minimizar las debilidades evitando las amenazas.

**Tabla 5: Matriz de Posibilidades**

| <b>Matriz de Posibilidades</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y envejecimiento del parque automotriz</li> <li>• La experiencia técnica de los talleres existentes limita la entrada de nuevos competidores.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja tasa de personal capacitado a nivel experto.</li> <li>• Fuerte competencia en los servicios relacionados con mecánica rápida.</li> </ul>                                                                         |
| <b>Fortaleza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca reconocida y recordada</li> <li>• Personal altamente capacitado contando con talleres con buen equipamiento y tecnología.</li> <li>• Servicios garantizados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumentar la venta cruzada por cliente</li> <li>•Desarrollar nuevo segmentos de clientes</li> <li>•Aumentar servicios realizados en punto de ventas por retorno de clientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejorar la experiencia de los clientes en la entrega de servicios de reparación automotriz</li> <li>•Realizar acciones de retención de personal capacitado</li> </ul>                                                  |
| <b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa planificación estratégica y lineamiento entre las áreas</li> <li>• Infraestructura (salas de espera, limpieza y orden lugar espera, estacionamientos)</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ordenar procesos internos para facilitar la comunicación y el trabajo entre las áreas</li> <li>•Satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejorar comunicación entre las áreas</li> <li>•Establecer procedimientos estándares en la entrega de servicios al cliente</li> <li>•Realizar estandarización y mejora de infraestructura en puntos de venta</li> </ul> |

*Fuente: Elaboración propia*

## **Desarrollo Matriz de posibilidades:**

### **Fortalezas / Oportunidades**

- **Aumentar la venta cruzada por cliente (F1/O1)**

Ya existiendo confianza y conocimiento de parte de los clientes respecto a los servicios ofrecidos y que engloba la marca y haciendo uso de la tecnología instalada en talleres, especialmente aquellas enfocadas en el diagnóstico vehicular, existe una base sólida para lograr realizar chequeo de entrada del vehículo al taller, proponiendo al cliente la realización de servicios adicionales al consultado de forma inicial, que sean necesarios para el vehículo basándose en el desarrollo de pautas de mantención, sabiendo que el parque automotriz si bien muestra crecimiento, pero en menor proporción que años anteriores, por lo que existe la oportunidad de vender mayor cantidad de servicios.

- **Desarrollar nuevo segmentos de clientes (F2/O2)**

Contando ya, con un buen equipamiento y altos niveles de tecnología, se propone desarrollar servicios especializados para vehículos de alta gama, dichos servicios resultan ser poco desarrollados en el mercado, pues requieren de equipamiento de alta tecnología, que puedan ser conectados al computador del vehículo, permitiendo aumentar las ventas y margen de contribución.

- **Aumentar servicios realizados en punto de ventas por retorno de clientes (F3/O1)**

Al dar a conocer que todos los servicios de la empresa son garantizados y que se cuenta con personal capacitado, generando niveles de confianza con el cliente y sabiendo que el parque automotriz ha envejecido, se presenta la posibilidad de que el consumidor regrese a la sucursal para realizar nuevos servicios, tanto de mecánica rápida como aquellos que impliquen un diagnóstico mayor.

## **Fortalezas / Amenazas**

- **Potenciar la buena experiencia de los clientes en la entrega de servicios de reparación automotriz (F1/A2)**

Una forma de hacer frente a la fuerte competencia, especialmente en los servicios de mecánica rápida, es diferenciarse y dado que ya existe una aceptación y valoración de la empresa en análisis y su marca, se tiene la base para posicionarse mejor y destacar las cualidades de los servicios.

- **Realizar retención de personal capacitado (F2/A1)**

Una forma de hacer frente a la baja tasa de personal capacitado en el mercado, es que al contar con buen equipamiento, herramientas, tecnología y constantes capacitaciones, el personal principalmente productivo cuenta con el apoyo y las herramientas suficientes para el desarrollo de sus labores y crecimiento profesional. Por lo tanto se tiene la base para disminuir la posible fuga de personal que complementado con modelos de comunicación y reconocimiento del recurso humano, es posible mantener en niveles mínimos, aumentando los niveles de fidelidad y motivación del RRHH.

## **Debilidades / Oportunidades**

- **Ordenar procesos internos para facilitar la comunicación y el trabajo entre las áreas (D1/O1)**

Es necesario que todas las áreas trabajen en conjunto para implementar la nueva estrategia, para esto, se debe contar con procesos internos estandarizados que permitan mejorar la comunicación entre las áreas, logrando un comportamiento estable que genere servicios con calidad homogénea y costos controlados, obteniendo de este modo resultados consistentes que apunten al alcance de los objetivos globales. Por lo tanto, dentro de algunas áreas se estima necesario trabajar en forma más alineada, puesto que todos prestan y reciben servicios entre ellas, repercutiendo dicha gestión en el servicio que finalmente se entrega al cliente.

- **Satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes (D2/O1)**

Una de las componentes más importantes en un negocio son los clientes, por lo que se considera que se debe estar siempre en contacto con ellos, formar lazos de confianza que permita satisfacerlos mejor, generar una relación durable, brindar un buen servicio al cliente, con trato y ambiente amable y comodidad. Para esto se propone trabajar en mejoras de infraestructura de los locales, habilitando espacios cómodos para los clientes.

### **Debilidades / Amenazas**

- **Mejorar comunicación entre las áreas (D1/A1)**

Para lograr implementar la nueva estrategia, independiente de cuál sea y que ésta aumente las posibilidades de éxito, es necesario mantener una buena relación entre las áreas, con una comunicación fluida, que permita conocer el estado de cada uno de los objetivos planteados, conociendo además las necesidades de cada área. Incorporar al personal en el alcance de los objetivos de la empresa, acompañado de su reconocimiento, aumenta los niveles de compromiso con las metas de la empresa.

- **Establecer procedimientos estándares en la entrega de servicios al cliente (D1/A2)**

En la mayoría de las áreas de la empresa, se trabaja con KPI en forma interna, sin embargo, no se comparten los resultados, esta práctica implica que las otras áreas desconozcan su desempeño. Por lo tanto deben existir KPI estándares que resuman el desempeño de cada una de las áreas y que finalmente repercute en el servicio entregado al cliente y los tiempos asociados.

- **Realizar estandarización y mejora de infraestructura en puntos de venta (D2/A2)**

Siendo la satisfacción de las necesidades del cliente uno de los diferenciadores más importantes, generando así ventaja competitiva realizar mejoras en la infraestructura de las sucursales, ofreciendo lugares cómodos, limpios, con adecuados accesos, resulta ser una

característica diferenciadora y valorada, sobretodo para los servicios de mecánica rápida, en donde el cliente generalmente espera en la sucursal la realización del servicio de mantención o reparación automotriz.

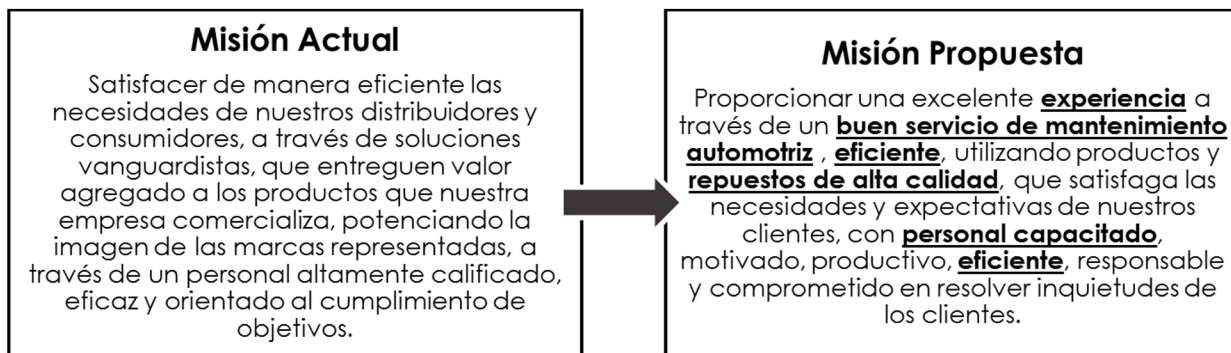
## 8. Definición de estrategia

### 8.1 Misión y Visión

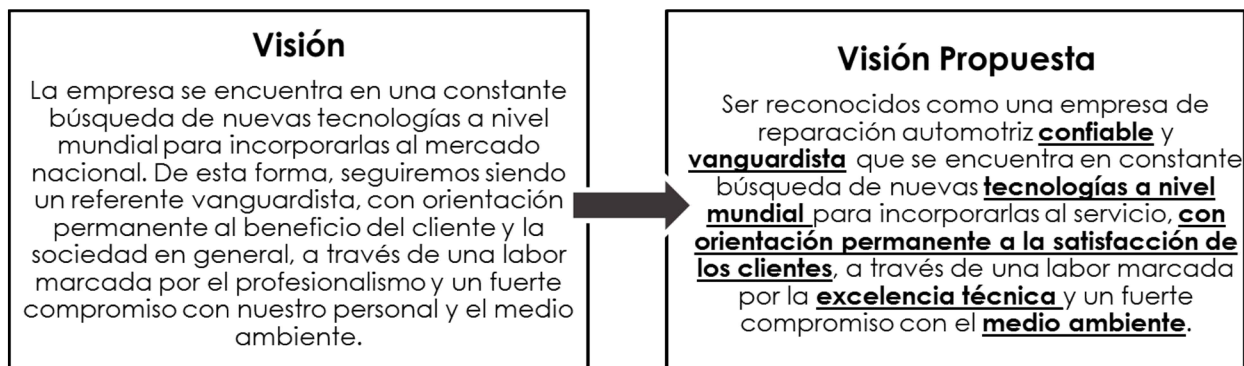
La empresa carece de una misión y una visión que refleje en detalle la empresa en análisis, por lo que y en acuerdo con los ejecutivos de la empresa es necesario replantearlas. Para ello a partir del FODA, la matriz de posibilidades y los intereses de los ejecutivos hacia donde se debe dirigir la empresa y las claves para lograrlo, ha sido considerado. Como conclusión se acordó que se debe potenciar y trabajar en entregar una buena experiencia a los clientes desde que ingresa a las sucursales y hasta la entrega del vehículo tras la realización del servicio, que cubra sus necesidades y requerimientos, en tiempos oportunos, incluyendo mejora en infraestructura, bajo protocolos de atención claramente definidos.

Por otro lado, es bien valorado los procedimientos post-venta y la garantía que respalden los servicios ofrecidos, asegurando de este modo la entrega de servicios seguros y con repuestos de calidad. Considerando estos temas es que se ha replanteado la siguiente misión y visión.

#### 8.1.1 Misión



### 8.1.2 Visión



### 8.2 Estrategia y temas estratégicos

Una vez expuesta y revisada la matriz de posibilidades con los ejecutivos, se ha decidido que la estrategia de la empresa en análisis estará enfocada en potenciar la creación de valor para el cliente, a través de una buena experiencia en la entrega del servicio y también en la optimización de procesos de modos de lograr excelencia operacional en las áreas de soporte y disminución de gastos.

Según los antecedentes presentados, existe un segmento de mercado que aún no está cubierto por la empresa específicamente enfocado en vehículos de alta gama, además, enfocarse en satisfacer al cliente permite aumentar la tasa de retorno, considerar además chequeo inicial del vehículo permite conseguir la venta cruzada, combinado con el envejecimiento del parque automotriz, hace reafirmar el posible aumento de ventas. La empresa en análisis ya cuenta con una marca reconocida y equipamientos de alta tecnología, por lo que evidentemente dichas fortalezas deben ser aprovechadas.

Por lo tanto, se han planteado dos grandes temas estratégico para facilitar el despliegue de la estrategia, de modo que los esfuerzos empelados para cumplir la estrategia, misión y visión ya definidas, logren tener éxito.

### **8.2.1 Tema estratégico I: Mejorar la Experiencia del Cliente**

Este primer tema tiene como objetivo robustecer los procesos que determinen la experiencia de los clientes al realizar servicios de reparación automotriz en los puntos de ventas, considerando además las mejoras de infraestructura con el objetivo de generar crecimiento. El cambio de perspectiva enfocada a mejorar la experiencia del cliente, desde el que se gestiona la actividad de la empresa, es un cambio estratégico que muy frecuentemente, lleva aparejada consecuencias en el modelo de negocio. El rediseño de los servicios suele ser una consecuencia natural de este proceso de gestión de la experiencia del cliente. Por lo tanto, estos retos deben ser pensados y planificados con detalle y deberán ser acompañados en todo momento de la tecnología facilitadora. Además, dar la posibilidad a los clientes de que cuenten su experiencia en redes sociales, por ejemplo, garantizará el establecimiento de un círculo virtuoso de mejora continua que permitirá estar en punta de calidad de servicio de forma continua.

### **8.2.2 Tema estratégico II: Aumentar la venta.**

Este tema está enfocado en generar crecimiento, a través de la venta cruzada, incentivar retorno de clientes y desarrollar segmento de clientes, propietarios de vehículos de gama alta, principalmente vehículos de origen europeo, aumentando fidelización de los clientes actuales. En paralelo es necesario realizar capacitación de seguimiento indicadores comerciales a los Jefes de Sucursal, en conjunto de reuniones que permitan controlar y realizar seguimiento oportuno.

### 9.3 Objetivos Estratégicos

Luego de haber definido los temas estratégicos que sustentarán la planificación estratégica y habiendo replanteado la misión y visión, en la tabla 6 se describen los objetivos estratégicos, que se encuentran dirigidos a cubrir dichos propósitos, éstos serán diferenciados según las perspectivas correspondientes.

**Tabla 6: Objetivos Estratégicos**

| <b>Perspectiva</b>                              | <b>Objetivo estratégico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Financiera</b>                               | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aumentar el valor de la empresa</li><li>2. Aumentar la venta y margen operacional</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Cliente</b>                                  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo segmento de clientes vehículos alta gama (participación de mercado)</li><li>2. Aumento retorno de clientes (Fidelización)</li><li>3. Aumento de venta cruzada (cross-selling)</li><li>4. Mejorar experiencia del cliente dentro del proceso de atención o venta del servicio.</li><li>5. Finalizar servicios en los plazos comprometidos</li></ol> |
| <b>Procesos internos</b>                        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Entregar insumos a tiempo y en forma completa</li><li>2. Mantener las garantías acotadas</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Contar con trabajadores capacitados y comprometidos</li><li>2. Crear cultura centrada en el cliente</li><li>3. Crear un clima para los resultados</li><li>4. Crear forma de pensar alineada mediante comunicación y educación</li></ol>                                                                                                                       |

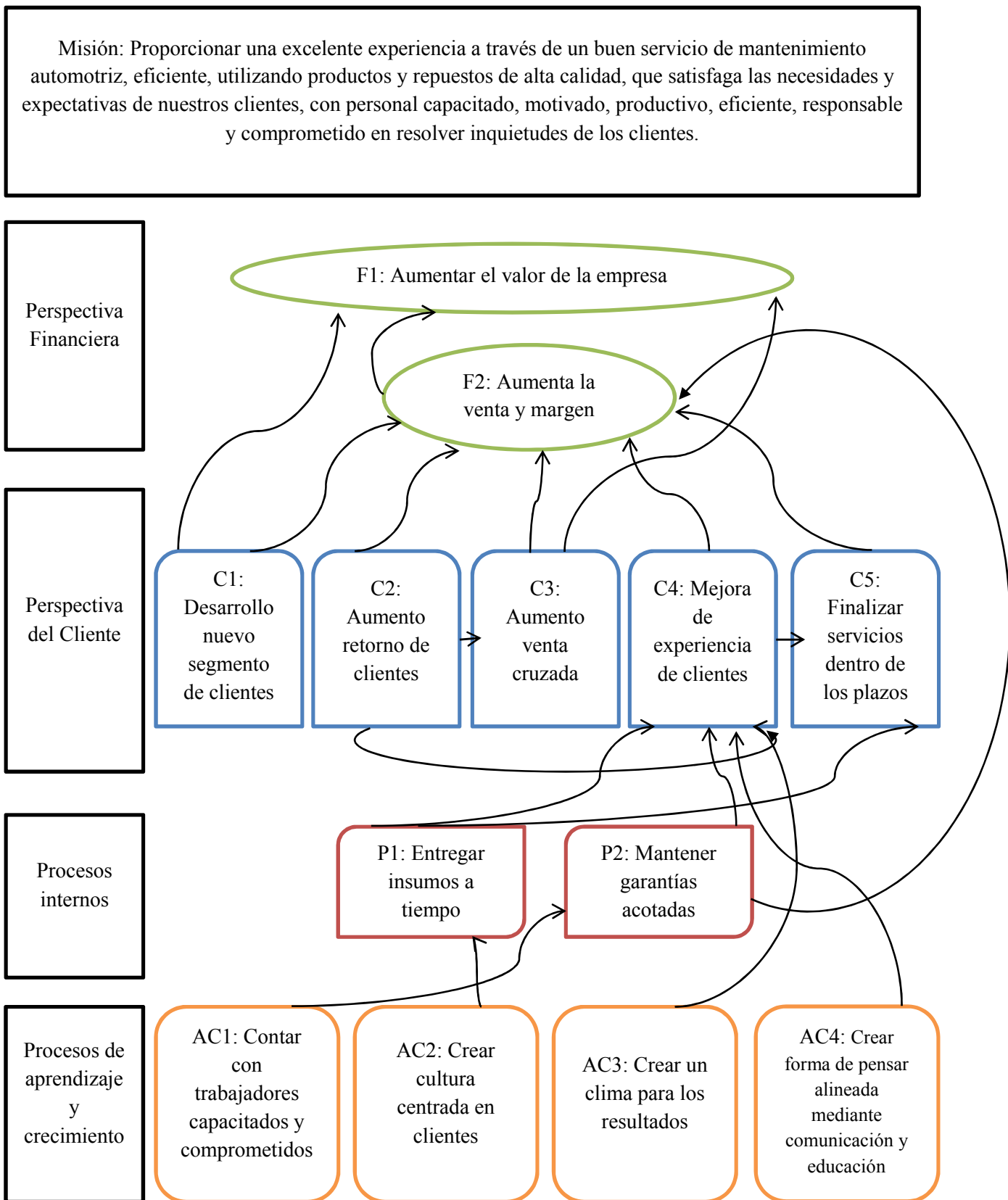
#### **9.4 Mapa Estratégico**

Ya establecidos los objetivos estratégicos, estos son dispuestos en un Mapa Estratégico que evidencia la relación entre ellos. Las flechas muestran la influencia que tiene cada objetivo sobre otro, así es claro notar que para lograr cumplir la misión en la parte superior del mapa es necesario cumplir con los objetivos de cada perspectiva, y a la vez para cumplir cada objetivo es necesario cumplir con los objetivos que influyen sobre él. Para mostrar esto, cada objetivo tiene un número de flechas que salen y/o que entran.

Los objetivos que están en las perspectivas de más abajo son los que tienen incidencia en los objetivos de la parte superior del mapa. Es natural entonces que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esté en la parte inferior del mapa, pues esta perspectiva involucra la base de la empresa, que está representada por las personas que la conforman. Son las personas quienes hacen posible que los procesos internos funcionen y con ellos se satisfaga a los clientes y finalmente que existan ingresos y aumente el valor de la empresa. Es importante notar entonces que todos los objetivos estratégicos son clave para el cumplimiento de la misión.

Lo anterior se ve reflejado a continuación, en la figura 6.

**Figura 6: Mapa Estratégico**



## **9. Sistema de control de gestión para la estrategia definida**

### **10.1 Indicadores y Metas**

Ya ha sido replanteada la Misión y la Visión de la empresa en análisis, además de una estrategia que ha sido desglosada en objetivos estratégicos en cuatro perspectivas, por lo tanto, en el siguiente apartado, se establecerán indicadores y metas para cada objetivo, de este modo, es posible medir el desempeño para luego compararlo con el plan o la meta acordada. Adicionalmente es importante que cada indicador cuente con una persona responsable del seguimiento, control y gestión del indicador para finalmente lograr los objetivos planteados.

Los objetivos estratégicos junto a sus respectivos indicadores, metas y responsables, conforman el Cuadro de Mando integral de la empresa en análisis, según se detalla a continuación.

#### **10.1.1 Perspectiva financiera**

##### **F1: Aumentar el valor de la empresa.**

##### **Indicador → EBITDA**

Dicho indicador expone las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Se decide usar dicho indicador pues permite identificar de manera rápida lo que la empresa gana o pierde.

##### **Meta → crecimiento 5%**

Para los siguientes tres años se establece un 5% de crecimiento con respecto al año anterior.

##### **Responsable → Gerente General**

## **F2: Aumentar la venta.**

**Indicadores → Venta real versus venta planificada**

**Indicador → Margen operacional real vs margen operacional planificado**

Ambos indicadores enfocados a medir el desempeño del punto de venta, con respecto al presupuesto anual realizado, pues al contar hoy con eficientes herramientas de control de gastos, el resultado de estos indicadores influyen directamente en el resultado operacional del negocio.

**Meta → crecimiento 10%**

**Responsable → Subgerente Comercial**

En la tabla 7, se realiza resumen del análisis según perspectiva financiera:

**Tabla 7: Perspectiva Financiera**

| Objetivo                       | Indicador                 | Meta   |        |        | Responsable          |
|--------------------------------|---------------------------|--------|--------|--------|----------------------|
|                                |                           | 2016   | 2017   | 2018   |                      |
| Aumenta el valor de la empresa | EBITDA (MM\$)             | 63     | 66     | 69     | Gerente General      |
| Aumentar la venta              | Venta (MM\$)              | 12.422 | 13.664 | 15.030 | Subgerente Comercial |
|                                | Margen operacional (MM\$) | 7.255  | 7.981  | 8.779  | Subgerente Comercial |

*Fuente: Elaboración propia*

### **10.1.2 Perspectiva de los clientes**

#### **C1: Desarrollo segmento de clientes vehículos de alta gama**

**Indicador → Porcentaje del nuevo segmento de mercado objetivo cubierto (definido por la marca del vehículo, principalmente de origen europeo)**

Este indicador, relacionado con la participación de mercado de la empresa, tiene el objetivo de medir el desarrollo del segmento de clientes actualmente poco explotado, enfocado a todos aquellos propietarios de vehículos de alta gama.

**Meta → crecimiento 3%**

**Responsable → Subgerente Comercial**

#### **C2: Aumento retorno clientes**

**Indicador → Promedio anual de repetición de compra**

Este indicador, relacionado con los niveles de fidelización de clientes, tiene el objetivo de medir el número de compra por cada cliente, es decir, la frecuencia con la cual el cliente retorna a realizar servicios en los talleres de la empresa en análisis. Fidelizar consiste en: mantener la cartera, aumentar la cuota de compras de los clientes, aumentar la venta en clientes actuales y conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales.

**Meta → crecimiento promedio de una vez por año.**

**Responsable → Subgerente Comercial**

#### **C3: Aumento de venta cruzada**

**Indicador → Aumento valor ticket promedio de venta por cliente**

Este indicador, relacionado con la rentabilidad del cliente, pretende medir la evolución del volumen de venta por cliente.

**Meta → crecimiento 5%**

**Responsable → Subgerente Comercial**

#### **C4: Mejorar experiencia del cliente dentro del proceso de atención o venta del servicio**

**Indicador → Grado de satisfacción**

Este indicador pretende medir dicho valor a través de encuestas, ya sea telefónica, por internet, presencial, etc. Existiendo tres elementos que pueden condicionar la satisfacción del cliente, siendo estos: Precio, Tiempo y Calidad del Servicio. Dicha encuesta será aplicada en las sucursales a través de Tablet que recogerán información a la cual se tendrá acceso de forma remota y en línea.

**Meta → Mejora 3%**

**Responsable → Subgerente Comercial**

#### **C5: Finalizar servicios en los plazos comprometidos**

**Indicador → Porcentaje de servicios entregados en los horarios comprometidos**

Este indicador relacionado con los plazos de entrega, resulta ser un argumento diferenciador donde se sustenta la estrategia competitiva, se basa en plazos de entrega inferiores a los de la competencia, motivo por el cual, este atributo toma especial relevancia en la proposición de valor al cliente.

**Meta → Mejora 3%**

**Responsable → Subgerente Comercial**

En la tabla 8, se realiza resumen del análisis según perspectiva de los clientes:

**Tabla 8: Perspectiva de los clientes**

| Objetivo                                                                            | Indicador                                                        | Meta |      |      | Responsable          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------|------|------|----------------------|
|                                                                                     |                                                                  | 2016 | 2017 | 2018 |                      |
| Desarrollo segmento de clientes vehículos alta gama                                 | Porcentaje del nuevo segmento de mercado objetivo cubierto       | 3%   | 6%   | 9%   | Subgerente Comercial |
| Aumento retorno de clientes                                                         | Promedio anual de repetición de compra                           | 1,0  | 2,0  | 3,0  | Subgerente Comercial |
| Aumento de venta cruzada                                                            | Aumento valor ticket promedio de venta por cliente               | 5%   | 5%   | 5%   | Subgerente Comercial |
| Mejorar experiencia del cliente dentro del proceso de atención o venta del servicio | Grado de satisfacción                                            | 92%  | 95%  | 98%  | Subgerente Comercial |
| Finalizar servicios en los plazos comprometidos                                     | Porcentaje de servicios entregados en los horarios comprometidos | 93%  | 96%  | 99%  | Subgerente Comercial |

*Fuente: Elaboración propia*

### **10.1.3 Perspectiva de los procesos internos**

#### **P1: Entregar insumos a tiempo y en forma completa.**

**Indicador → Porcentaje de insumos para la reparación vehicular entregados a tiempo**

**Indicador → Porcentaje de insumos para la reparación vehicular entregados en forma completa.**

Este indicador relacionado con la excelencia operacional interna, que afecta directamente en los plazos de entrega hacia el cliente, el cual busca realizar labores con eficacia, sabiendo que la eficiencia ya está cubierta. Este indicador, de forma específica mide la eficacia del área de abastecimiento y logística, lo cual se traduce en niveles de servicio de dicha área hacia las sucursales o puntos de venta.

**Meta → Mejora 3%**

**Responsable → Gerente de Administración y Operaciones**

#### **P2: Mantener las garantías acotadas.**

**Indicador → Porcentaje de garantías realizadas.**

Este indicador mide el cumplimiento de pautas de reparación ejecutadas en coordinación con el área técnica, provocado especialmente por falta de protocolos y capacitación del personal técnico, requiere de mayor control y monitoreo.

**Meta → Mejora 1%**

**Responsable → Gerente Técnico**

En la tabla 9, se realiza resumen del análisis según perspectiva de los procesos internos.

**Tabla 9: Perspectiva de los procesos internos**

| Objetivo                                      | Indicador                                                                        | Meta |      |      | Responsable                              |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------------------------------------------|
|                                               |                                                                                  | 2016 | 2017 | 2018 |                                          |
| Entregar insumos a tiempo y en forma completa | Porcentaje de insumos para la reparación vehicular entregados a tiempo           | 92%  | 95%  | 98%  | Gerente de Administración y Opearaciones |
|                                               | Porcentaje de insumos para la reparación vehicular entregados en forma completa. | 92%  | 95%  | 98%  | Gerente de Administración y Opearaciones |
| Mantener las garantías acotadas.              | Porcentaje de garantías realizadas.                                              | 3%   | 2%   | 1%   | Gerente Técnico                          |

*Fuente: Elaboración propia*

#### **10.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

##### **AC1: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos.**

**Indicador → Personas calificadas competentes con su rol / Total personas evaluadas.**

La base de toda empresa son las personas. A través de ellas es posible llevar a cabo todas las labores requeridas para que la empresa tenga éxito en su misión y visión. Es por ello que se debe contar con personas que rindan en sus labores y responsabilidades asignadas, realizando su trabajo de forma satisfactoria.

De acuerdo al área de recursos humanos, que una persona sea calificada como competente en su rol, implica que tiene las capacidades y conocimientos para realizar su trabajo en forma satisfactoria, que muestra compromiso y cumple con las tareas y desafíos asignados. Esto se va determinando periódicamente en conjunto con las demás gerencias y áreas, quienes son los responsables de evaluar a su personal a cargo.

**Meta → 100%**

**Responsable → Gerente de Administración y Operaciones.**

##### **AC2: Crear cultura centrada en el cliente.**

**Indicador → Encuesta a trabajadores.**

**Indicador → Calificación a empleados.**

La cultura refleja las actitudes y comportamientos predominantes que caracterizan el funcionamiento de un grupo u organización.

**Meta → Mejora 1%**

**Responsable → Gerente de Administración y Operaciones.**

### **AC3: Crear un clima para los resultados.**

**Indicador → Encuesta clima.**

La estrategia exige cambios básicos e importantes para movilizar y sostener la forma de gestionar el negocio, por lo tanto, monitorear el clima enfocado a los resultados, resulta ser primordial.

**Meta → 100%**

**Responsable → Gerente de Administración y Operaciones.**

### **AC4: Crear forma de pensar alineada mediante comunicación y educación**

**Indicador → Número de empleados con enfoque de negocios**

Que todos los integrantes de la compañía se encuentre informados y entrenada para el alcance del objetivo final y la estrategia con la cual será alcanzado dicho objetivo, es fundamental, por lo tanto, se debe medir de forma periódica.

**Meta → 100%**

**Responsable → Gerente de Administración y Operaciones.**

En la tabla 10, se realiza resumen del análisis según perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Tabla 10: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

| Objetivo                                                         | Indicador                                                              | Meta |      |      | Responsable                              |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------------------------------------------|
|                                                                  |                                                                        | 2016 | 2017 | 2018 |                                          |
| Contar con trabajadores capacitados y comprometidos              | Personas calificadas competentes con su rol / Total personas evaluadas | 100% | 100% | 100% | Gerente de Administración y Opearaciones |
| Crear cultura centrada en el cliente                             | Encuesta a trabajadores                                                | 98%  | 99%  | 100% | Gerente de Administración y Opearaciones |
|                                                                  | Calificación a empleados                                               | 98%  | 99%  | 100% | Gerente de Administración y Opearaciones |
| Crear un clima para los resultados                               | Encuesta clima                                                         | 100% | 100% | 100% | Gerente de Administración y Opearaciones |
| Crear forma de pensar alineada mediante comunicación y educación | Número de empleados con enfoque de negocios                            | 100% | 100% | 100% | Gerente de Administración y Opearaciones |

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente realizando consolidación de las perspectivas analizadas asociados a su indicador y objetivo a alcanzar, se expone en tabla 11 el cuadro de mando integral, para la empresa en análisis.

**Tabla 11: Cuadro de mando integral**

|                                          | Objetivo                                                                            | Indicador                                                                        | Meta   |        |        | Responsable                              |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------------------------------------|
|                                          |                                                                                     |                                                                                  | 2016   | 2017   | 2018   |                                          |
| Perspectiva Financiera                   | Aumenta el valor de la empresa                                                      | EBITDA (MM\$)                                                                    | 63     | 66     | 69     | Gerente General                          |
|                                          | Aumentar la venta                                                                   | Venta (MM\$)                                                                     | 12.422 | 13.664 | 15.030 | Subgerente Comercial                     |
|                                          |                                                                                     | Margen operacional (MM\$)                                                        | 7.255  | 7.981  | 8.779  | Subgerente Comercial                     |
| Perspectiva de los Clientes              | Desarrollo segmento de clientes vehículos alta gama                                 | Porcentaje del nuevo segmento de mercado objetivo cubierto                       | 3%     | 6%     | 9%     | Subgerente Comercial                     |
|                                          | Aumento retorno de clientes                                                         | Promedio anual de repetición de compra                                           | 1,0    | 2,0    | 3,0    | Subgerente Comercial                     |
|                                          | Aumento de venta cruzada                                                            | Aumento valor ticket promedio de venta por cliente                               | 5%     | 5%     | 5%     | Subgerente Comercial                     |
|                                          | Mejorar experiencia del cliente dentro del proceso de atención o venta del servicio | Grado de satisfacción                                                            | 92%    | 95%    | 98%    | Subgerente Comercial                     |
|                                          | Finalizar servicios en los plazos comprometidos                                     | Porcentaje de servicios entregados en los horarios comprometidos                 | 93%    | 96%    | 99%    | Subgerente Comercial                     |
| Perspectiva de los Procesos Internos     | Entregar insumos a tiempo y en forma completa                                       | Porcentaje de insumos para la reparación vehicular entregados a tiempo           | 92%    | 95%    | 98%    | Gerente de Administración y Opearaciones |
|                                          |                                                                                     | Porcentaje de insumos para la reparación vehicular entregados en forma completa. | 92%    | 95%    | 98%    | Gerente de Administración y Opearaciones |
|                                          | Mantener las garantías acotadas.                                                    | Porcentaje de garantías realizadas.                                              | 3%     | 2%     | 1%     | Gerente Técnico                          |
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | Contar con trabajadores capacitados y comprometidos                                 | Personas calificadas competentes con su rol / Total personas evaluadas           | 100%   | 100%   | 100%   | Gerente de Administración y Opearaciones |
|                                          | Crear cultura centrada en el cliente                                                | Encuesta a trabajadores                                                          | 98%    | 99%    | 100%   | Gerente de Administración y Opearaciones |
|                                          |                                                                                     | Calificación a empleados                                                         | 98%    | 99%    | 100%   | Gerente de Administración y Opearaciones |
|                                          | Crear un clima para los resultados                                                  | Encuesta clima                                                                   | 100%   | 100%   | 100%   | Gerente de Administración y Opearaciones |
|                                          | Crear forma de pensar alineada mediante comunicación y educación                    | Número de empleados con enfoque de negocios                                      | 100%   | 100%   | 100%   | Gerente de Administración y Opearaciones |

## 10.2 Iniciativas estratégicas

Contando ya con la misión, visión replanteadas, además de una estrategia que ha sido desglosada en objetivos estratégicos con indicadores y metas para controlar su desempeño. Todos estos pasos hacen posible desarrollar la estrategia y concretarla, sin embargo, falta una última parte para completar el trabajo: exponer los resultados en el curso en que se ha ido implementando la estrategia.

En este apartado se declaran las acciones concretas que se están llevando a cabo para que sea posible cumplir con las metas planteadas para cada objetivo y a su vez para que la estrategia se desarrolle con éxito.

### Ejemplo reales

#### **F2: Aumento de venta y margen operacional**

Se han instaurado reuniones semanales en el área comercial, en donde cada jefe de sucursal expone los resultados de su gestión en el punto de venta, se emplazan los lineamientos generales tanto al inicio, quincena y cierre de mes, dichas reuniones son lideradas por el Subgerente comercial. Además, los jefes de sucursal han logrado instaurar reuniones diarias con el equipo productivo de la sucursal, de tal modo, de mantenerlos informados tanto de los desafíos como sus alcances de metas actuales. Para estos efectos se utiliza la tabla 12 y 13, expuestas a continuación, considerar que los avances de resultados no contienen información a mes cerrado.

**Tabla 12: Seguimiento de venta, margen y contribución real**

| Venta Mes - Diciembre    | Cumplimiento Forecast RENACER - al 18/12 |            |                   |                |                   |                     |
|--------------------------|------------------------------------------|------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------------|
| Sucursales Piloto        | Venta                                    | Margen     | Contrib.          | Cumpli. en Vta | Cumpli. en Margen | Cumpli. en Contrib. |
| Movicenter               | 38.725.863                               | 54%        | 20.760.260        | ↓ -29%         | ↓ -8%             | ↓ -31%              |
| La Dehesa                | 23.965.329                               | 61%        | 14.730.351        | ↓ -36%         | ↓ -3%             | ↓ -33%              |
| Estoril                  | 20.110.603                               | 61%        | 12.226.090        | ↓ -53%         | ↓ -3%             | ↓ -51%              |
| Plaza Oeste              | 33.572.516                               | 56%        | 18.873.040        | ↓ -27%         | ↓ -5%             | ↓ -23%              |
| <b>Total Suc. Piloto</b> | <b>116.374.310</b>                       | <b>57%</b> | <b>66.589.741</b> | <b>↓ -36%</b>  | <b>↓ -5%</b>      | <b>↓ -34%</b>       |

Fuente: Información de empresa en análisis

**Tabla 13: Seguimiento de clientes atendidos relacionado con ticket promedio de venta.**

| Diciembre   | Var Mes Anterior |            |            |                | Variación Año Anterior |            |            |                |
|-------------|------------------|------------|------------|----------------|------------------------|------------|------------|----------------|
| NombreSede  | OT Mes           | Var OT M-1 | Ticket Mes | Var Ticket M-1 | OT SSS                 | Var OT SSS | Ticket SSS | Var Ticket SSS |
| DEHESA      | 147              | ↑ 13%      | 185        | ↑ 17%          | 168                    | ↓ -13%     | 176        | ↑ 5%           |
| ESTORIL     | 247              | ↓ -20%     | 90         | ↑ 13%          | 206                    | ↑ 20%      | 137        | ↓ -34%         |
| PLAZA OESTE | 230              | ↓ -24%     | 150        | ↑ 11%          | 276                    | ↓ -17%     | 129        | ↑ 16%          |
| MOVICENTER  | 274              | ↓ -11%     | 145        | ↑ 4%           | 289                    | ↓ -5%      | 147        | ↓ -1%          |
|             | 898              | ↓ -14%     | 143        | ↑ 11%          | 939                    | ↓ -4%      | 147        | ↓ -3%          |

*Fuente: Información de empresa en análisis*

### **C3: Aumento de venta cruzada**

Como se había mencionado, una de las alternativas para aumentar la venta es realizar diagnóstico inicial a todo vehículo que ingresa al taller, en donde adicional a los servicios solicitados por el cliente, se expone la necesidad de incluir otros servicios preventivos o reactivos que el cliente no ha detectado, lo que permite aumentar la venta realizada a cada cliente, para monitorear esta gestión, se solicita a los Jefes de local, realicen análisis de sus ticket promedio, es decir, el monto vendido por boleta emitida, comparando el real con el mes y año anterior. Dicha información se expone en la tabla 14. Además se debe explicar el motivo por el cual no se ha llegado a la meta y las acciones que se realizarán para revertir la situación.

**Tabla 14: Monitoreo venta cruzada, explicación de desviación y acciones para revertir la situación**

| OT - Ticket Promedio | Cierre- al 18/12 |              |              |            |
|----------------------|------------------|--------------|--------------|------------|
|                      | OT               |              | Ticket Prom. |            |
| Sucursales Piloto    | Cantidad         | Var Mes Ant. | Monto \$     | Var P. Ant |
| Movicenter           | 267              | ↓ -6%        | 145.292      | ↑ 2%       |

RAZONES DEL NO CUMPLIMIENTO:

SIN DOTACIÓN MÍNIMA DOMINGOS 4,11,18 DICIEMBRE . (Domingo 4, solo 2 mecánicos)

CIERRE LOCAL INVENTARIO, SEGÚN PROMEDIO X 2 DÍAS VENTAS - \$4.968.050

MEJOR DESEMPEÑO QUE EN OCTUBRE

Acciones o propuestas para estos últimos 11 días.

- A Revisiones y presupuestos a costo cero
- B Por la compra de 4 neumáticos alineación gratis
- C Cotizaciones Online ofrecer un 20 % descuento, línea frenos!!
- D Llamar a toda la base de datos enviadas anteriormente, ofrecer un 20% Dcto.
- E Regularizar facturación pendiente. (10 ot's)

Para alcanzar 70MM.

| Año      | 2016           | Objetivos para Diciembre |             |             |                 |              |              |                 |                    |                    |
|----------|----------------|--------------------------|-------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| Mes      | Diciembre      |                          |             |             |                 |              |              |                 |                    |                    |
| Nombre   | Puesto Trabajo | Nº OT Servicio           | Nº OT Meson | Total Nº OT | Ticket Servicio | Ticket Meson | Ticket Prom. | Rot.Pto.Trabajo | Vta.Puesto Trabajo | Rotacion PT/Diario |
| ESTORIL  | 11             | 340                      | 300         | 640         | 200.000         | 15.000       | 113.281      | 58              | 6.590.909          | 2,33               |
| Total \$ | 72.500.000     |                          |             |             |                 |              |              |                 |                    |                    |

*Fuente: Información de empresa en análisis*

#### **C4: Mejorar experiencia del cliente dentro del proceso de atención o venta del servicio**

Habilitación de sistemas automatizados para mantener contacto permanente con el cliente, bajo pilares fundamentales, permite además, realizar monitoreo permanente a las opiniones de los clientes, en cuanto al servicio entregado, esto se expone en la imagen 1,2 y 3.

**Imagen 1: Labores a realizar para mantener niveles adecuados en la evaluación de la experiencia de clientes, transmitidos a la compañía.**



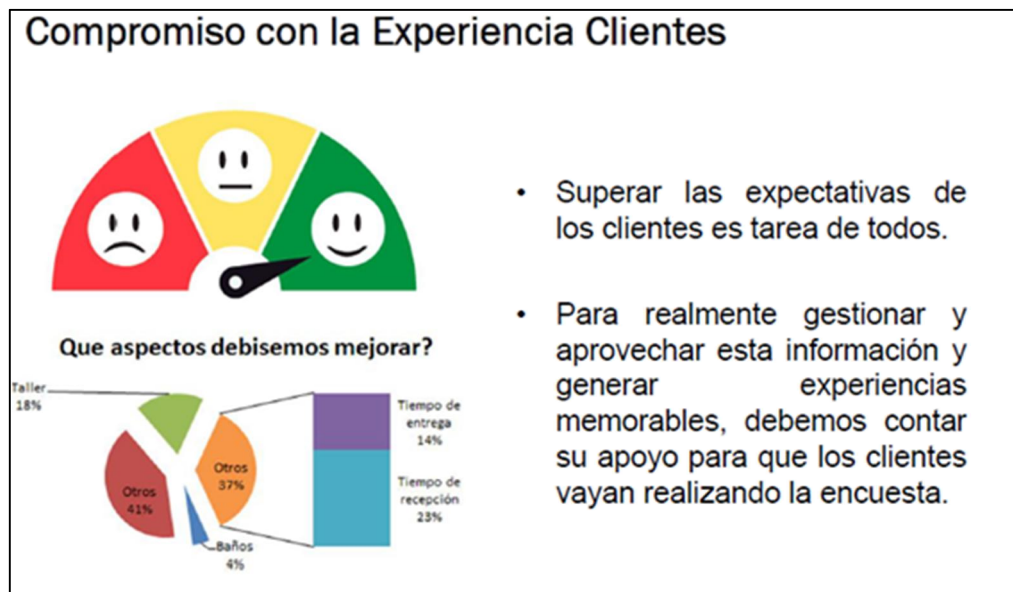
*Fuente: Información de empresa en análisis*

**Imagen 2: Evidencia de implementación método de medición de variables que forman parte de la experiencia del cliente**



*Fuente: Información de empresa en análisis*

**Imagen 3: Mensaje de implementación de medición de experiencia cliente a los Jefes de sucursal**



*Fuente: Información de empresa en análisis*

**P1: Entregar insumos a tiempo y en forma completa.**

Las tablas 15, 16 y 17 muestran la evidencia de las mediciones y control realizado al área de abastecimiento, que permite monitorear los niveles de cumplimientos por cada uno de los locales, esto influye directamente en los tiempos de atención a clientes y cumplimiento de los plazos ofrecidos por el jefe de sucursal.

**Tabla 15: Medición de entrega de insumos según los requerimientos levantados por el jefe de sucursal.**

| Detalle cumplimiento de entregas insumos por local Mes de Diciembre |            |           |               |              |
|---------------------------------------------------------------------|------------|-----------|---------------|--------------|
| Local Solicitante                                                   | cumple     | no cumple | Total general | Cumplimiento |
| Local 1                                                             | 129        | 10        | 139           | 93%          |
| Local 2                                                             | 100        | 1         | 101           | 99%          |
| Local 3                                                             | 97         | 9         | 106           | 92%          |
| Local 4                                                             | 88         | 2         | 90            | 98%          |
| Local 5                                                             | 82         | 2         | 84            | 98%          |
| Local 6                                                             | 72         | 1         | 73            | 99%          |
| Local 7                                                             | 71         | 4         | 75            | 95%          |
| Local 8                                                             | 70         | 1         | 71            | 99%          |
| Local 9                                                             | 67         | 1         | 68            | 99%          |
| Local 10                                                            | 63         | 5         | 68            | 93%          |
| Local 11                                                            | 60         | 1         | 61            | 98%          |
| Local 12                                                            | 52         | 4         | 56            | 93%          |
| Local 13                                                            | 45         | 2         | 47            | 96%          |
| <b>Total general</b>                                                | <b>996</b> | <b>43</b> | <b>1039</b>   | <b>96%</b>   |

*Fuente: Información de empresa en análisis*

**Tabla 16: Medición de entrega de insumos cortes de horarios establecidos**

| Nivel de Cumplimiento entrega insumos según tramo horario Mes de Diciembre |             |           |               |                    |                    |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|---------------|--------------------|--------------------|
| TRAMO                                                                      | cumple      | no cumple | Total general | Nivel Satisfacción | Horario de entrega |
| C1                                                                         | 248         | 10        | 258           | 96%                | 14:00              |
| C2                                                                         | 363         | 36        | 399           | 91%                | 16:00              |
| C3                                                                         | 347         | 1         | 348           | 100%               | 19:00              |
| C4                                                                         | 101         |           | 101           | 100%               | Día Sgte           |
| <b>Total general</b>                                                       | <b>1059</b> | <b>47</b> | <b>1106</b>   | <b>96%</b>         |                    |

*Fuente: Información de empresa en análisis*

**Tabla 17: Comparación de entrega de insumos de los últimos meses, según cortes de horarios establecidos**

| Comparación Meses Anteriores (%) |            |         |           |           |             |
|----------------------------------|------------|---------|-----------|-----------|-------------|
| Cumplimiento                     | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Acumulado % |
| cumple                           | 98%        | 95%     | 98%       | 96%       | 97%         |
| no cumple                        | 2%         | 5%      | 2%        | 4%        | 3%          |

*Fuente: Información de empresa en análisis*

### **Perspectivas de aprendizaje y crecimiento**

En relación a los objetivos planteados, se han desarrollado las siguientes acciones:

- Plan de capacitación anual para área productiva
- Evaluación de desempeño anual para toda la organización
- Plan de reconocimiento al mejor empleado del mes del área productiva
- Emisión de informe “News” en donde se distribuye a toda la empresa los últimos acontecimientos, tanto relacionados con marketing, apertura de nuevos locales, publicación de nuevos procedimientos, incorporación de nuevos trabajadores, salidas de trabajadores y entre otros.

## **10. Conclusiones**

Esta planificación estratégica fue realizada para una empresa de reparación automotriz que tras un proceso de fusión, debió estandarizar procesos especialmente alineando objetivos en cada una de las áreas, establecer métodos de control y seguimiento sencillos que permitieran ser divulgados y discutidos con los distintos niveles de la organización.

Entre las principales decisiones que se abordaron en este análisis ha sido realizar ampliación en el segmento de clientes cubierto, aprovechando las fortalezas de la empresa en combinación con las oportunidades del mercado, pero siendo aún más importante, mejorar los procesos que repercuten en la experiencia de los clientes, involucrando a toda la organización en el aprendizaje de éstos, instaurando el hacer las cosas, enfocado en lograr altos niveles de satisfacción del cliente.

Para desarrollar una estrategia que lograra exponer de forma breve y medible los objetivos, se realizó análisis de la situación actual, el análisis del mercado fue realizado en base a la herramienta PEST y análisis de las Fuerzas de Porter, dichos análisis y proceso de la información se logró identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas del mercado.

Entre las fortalezas de la empresa en análisis es que sus marcas se encuentran bien posicionadas, siendo bien reconocidas por los clientes, lo que permite contar con una base desde donde construir, combinado con un ambiente propicio de mercado para continuar creciendo.

Con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas se dio paso a la construcción de la matriz de posibilidad, donde se identificaron los temas que pueden ser abordados para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas usando las fortalezas, superar las debilidades gracias a las oportunidades y minimizar las debilidades evitando amenazas. Con dichas posibilidades fue replanteada la misión y la visión de la compañía, lo que permitió enfocar aún más los objetivos de la estrategia.

Una vez desarrollados los puntos mencionados en párrafos anteriores, los ejecutivos de la empresa en análisis concluyeron que la estrategia debía enfocarse en el desarrollo de un nuevo segmento de clientes, que permita aumentar la venta y mejorar la experiencia de los clientes dentro de los talleres de reparación automotriz. Entonces con la estrategia definida se establecen los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas, que todos ellos tienen relación causa efecto, declarando que para el buen desempeño de cada objetivo, este tiene relación con el resto, lo que finalmente permite lograr con el cumplimiento de la misión replanteada.

Posteriormente, a cada objetivo estratégico se le asignó uno o más indicadores que permitieran medir su desempeño, además de establecimiento de metas a alcanzar para los próximos 3 años, asociado con el responsable a cargo. Todo esto fue resumido en un cuadro de mando integral, de modo que todos en la empresa puedan tener acceso a él. Por lo tanto, el mayor aporte del cuadro de mando integral, es que permite hacer seguimiento de los resultados conseguidos en cada objetivo de forma breve, clara y sencilla. Es importante mencionar además que los objetivos, metas e indicadores definidos en este informe, pueden ir cambiando en el tiempo, a medida que la empresa lo estime necesario, recordando que nos encontramos en constante adaptación a nuevos escenarios económicos, sociales, exigencia y comportamiento de los consumidores, entre otros. Por lo tanto, es recomendable discutir el desempeño de los objetivos planteados de forma periódica pudiendo tomar las medidas pertinentes para corregir cuando no se alcancen las metas esperadas.

Adicionalmente se expusieron iniciativas estratégicas que detallan algunas de las acciones que la empresa en análisis está llevando a cabo para cumplir con los objetivos estratégicos y a su vez desarrollar con éxito la estrategia definida.

En el desarrollo del presente trabajo, que tomó cerca de cinco meses, se entrevistaron en variadas oportunidades a gerentes, jefes, además de los trabajadores y se realizaron visitas para analizar la situación en tiempo real de los talleres de reparación automotriz, lo que permitió enriquecer la investigación con detalles relevantes para plantear la estrategia y detectar las oportunidades de mejora, siendo relevante la comunicación entre las áreas y el trabajo en conjunto.

Finalmente, según el objetivo general planteado al inicio de este estudio, se ha logrado establecer la planificación estratégica para los años 2016 a 2018, en acuerdo con los ejecutivos del negocio, estableciendo temas estratégicos desde donde es posible establecer el cuadro de mando integral que involucra las diversas áreas de la compañía funcionando en modo de eslabones. Importante rescatar que lo que no se mide, no logra tener control ni monitoreo, tampoco puede ser mejorado, es por esto, la importancia de la generación del cuadro de mando integral, donde se definen claramente los responsables a velar por el cumplimiento de cada objetivo. Según lo anterior, los objetivos específicos planteados al inicio del estudio, quedan cubierto, siendo éstos la base para generar la planificación estratégica.

## **11. Bibliografía y fuentes de información**

- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva, Administración estratégica y política de negocios, conceptos. Décima edición, México, 2007. 421p.
- Ma Dolores De Juan Vigaray, Comercialización y Retailing, Distribución comercial aplicada. Última reimpresión, España, 2008. 392p
- Robert S. Kaplan, David P. Norton., El Cuadro de Mando Integral: The Balance Scorecard. Tercera edición, Barcelona: Gestión 2000, 2004. 503p.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton., Mapas estratégicos. Tercera edición, Barcelona: Gestión 2000, 2004. 503p.
- RENTA – Actual ley sobre impuesto a la Renta – ART. 21°, ART. 31°, ART. 33°, N°1. (ORD. N° 319, DE 19.02.2014). Situación tributaria de gastos incurridos por talleres mecánicos automotrices por concepto de petróleo, bencina, kerosene y sus derivados.
- Nielsen Company. Seis tendencias del retail en América Latina. Qué está pasando en el retail y cuáles son las tendencias que lo fortalecen para el futuro. Dic 2015.
- Cámara de Comercio de Santiago, Departamento de Estudios, Tendencias de Retail en Chile, 2016.
- Deloitte, Global Powers of Retailing 2016, Navigating the new digital divide.
- Cámara de la Industria del Neumático de Chile A.G., Consejo Nacional de Producción Limpia. Acuerdo de producción limpia. Prevención y Valorización de Neumáticos Fuera de Uso. Septiembre 2009.
- Corporación Chileno Alemana, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Gobierno de Chile, Ministerio del Medio Ambiente, Evaluación económica ambiental y social, de la implementación de la Rep. de Chile. Diciembre 2011.
- Gobierno de Chile - Conama, GTZ, Eco.Ing Informe final, Evaluación de impactos económicos, ambientales y sociales de la implementación de la responsabilidad extendida del productor en Chile. Octubre 2010.

- Ministerio del medio ambiente, Gobierno de Chile. Ley Marco para la Gestión de Residuos, Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento del Reciclaje, Junio 2016.
- Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. ANAC. Mercado Automotor, Octubre 2016.