

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS A TRAVÉS DEL DISEÑO,
DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN
ESTRATÉGICA Y DE UNA GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE
MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA:
LOCALIZA RENT A CAR**

**LIC. IBETH PAOLA SARMIENTO HERNÁNDEZ
ING. JUAN FRANCISCO VERGARA TORRES**

DIRECTOR: ING. ÁLVARO BURGOS, MSc.

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Álvaro Burgos, MSc.

INFORMANTES:

Ing. Darwin Ramírez, MBA.

Ing. Fabián Cueva, Mgtr.

AGRADECIMIENTO

Ante todo está nuestro agradecimiento a Dios Padre, por habernos brindado la oportunidad de culminar con éxito este proyecto en nuestras vidas, pues Él estuvo a nuestro lado, confió en nosotros y nos brindó el apoyo en cada momento.

Paola y Francisco

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
1 INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATEGIA Y MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES	3
1.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN Y LA JUSTIFICACIÓN DE LA MISMA.....	3
1.2 LA ESTRATEGIA	4
1.2.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA	4
1.2.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	7
1.2.2.1 ESTRATEGIA DE CORPORATIVA	7
1.2.2.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	7
1.2.2.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	8
1.2.3 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	8
1.2.4 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	9
1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
1.3.1 MARCO HISTÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
1.3.2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
1.3.3 IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.3.4 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
1.4 BALANCED SCORE CARD	12
1.4.1 MARCO HISTÓRICO DEL BSC.....	12
1.4.2 IMPORTANCIA DEL BSC	14
1.4.3 PRINCIPIOS DEL BSC	15
1.4.3.1 MOVILIZAR EL CAMBIO A TRAVÉS DEL LIDERAZGO EJECUTIVO	15
1.4.3.2 TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS OPERACIONALES.....	16
1.4.3.3 ALINEAR LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA	17
1.4.3.4 HACER LA ESTRATEGIA EL TRABAJO DE TODOS.....	17
1.4.3.5 HACER DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO	18
1.4.4 PERSPECTIVAS DEL BSC.....	18
1.4.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	19
1.4.4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	19
1.4.4.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	20

1.4.4.4	PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	20
1.4.5	ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC	21
1.4.5.1	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	21
1.4.5.2	PERSPECTIVAS, MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS	21
1.4.5.3	PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE	22
1.4.5.4	INDICADORES Y SUS METAS	22
1.4.5.5	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	22
1.4.5.6	RESPONSABLE Y RECURSOS.....	23
1.4.5.7	EVALUACIÓN SUBJETIVA.....	23
1.5	MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES	23
1.5.1	MEJORES PRÁCTICAS EN EL MUNDO	23
1.5.2	MEJORES PRÁCTICAS EN EL ECUADOR.....	24
1.5.3	IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	25
1.6	MARCO CONCEPTUAL.....	25
1.6.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	25
1.6.2	PROCESO.....	25
1.6.3	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	25
1.6.4	BALANCED SCORE CARD.....	25
1.6.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
1.6.6	PLAN	26
1.6.7	INDICADORES ESTRATÉGICOS	26
1.6.8	GESTIÓN POR PROCESOS	26
1.6.9	CALIDAD	26
1.6.10	EFICIENCIA.....	26
1.6.11	EFICACIA	26
1.6.12	EFFECTIVIDAD.....	26
1.6.13	PRODUCTIVIDAD.....	27
2	ESTUDIO DE CASO, DIAGNOSTICO ACTUAL Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	28
2.1	OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO	30
2.2	TRABAJO REALIZADO.....	30
2.3	ALCANCE DEL DIAGNOSTICO	31
2.4	FORMA DE PRESENTAR LOS RESULTADOS.....	31
2.5	VALIDACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	31
2.5.1	VISIÓN.....	31
2.5.2	MISIÓN	33
2.5.3	VALORES.....	34
2.6	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	35
2.7	EVALUACIÓN DE INDICADORES ACTUALES	37
2.8	ANÁLISIS FINANCIERO, COMERCIAL.....	37
2.9	ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO	39

3	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	40
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	40
3.2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	41
3.3	JUSTIFICACIÓN.....	42
3.4	OBJETIVOS.....	42
3.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	42
3.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	42
3.5	HIPÓTESIS.....	43
4	PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES (Caso Práctico).....	44
4.1	DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	44
4.1.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO.....	47
4.1.2	MISIÓN.....	61
4.1.3	VISIÓN.....	64
4.1.4	VALORES.....	65
4.1.5	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	68
4.2	DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	69
4.3	DISEÑO DEL BSC.....	78
4.4	IDENTIFICACIÓN DE RUTA ESTRATÉGICA Y TÁCTICA.....	83
4.5	DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN.....	95
4.5.1	AMC GERENCIA GENERAL.....	99
4.5.2	AMC GERENCIA DE OPERACIONES.....	100
4.5.3	AMC GERENCIA COMERCIAL.....	101
4.6	DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	102
4.6.1	PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	102
4.6.2	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO EN LOCALIZA RENT A CAR.....	104
4.7	DISEÑO DEL ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	107
4.8	DISEÑO DE GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS.....	109
4.8.1	GESTIÓN DE CALIDAD.....	109
4.8.2	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	111
4.8.3	GESTIÓN FINANCIERA.....	113
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
5.1	CONCLUSIONES.....	115
5.1.1	CONCLUSIONES GENERALES.....	115
5.1.2	CONCLUSIONES DE APLICACIÓN.....	116
5.2	RECOMENDACIONES.....	117

BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS	120
ANEXO 1	121
ANEXO 2	155
ANEXO 3	170
ANEXO 4	171
ANEXO 5	179
ANEXO 6	181
ANEXO 7	189
ANEXO 8	198
ANEXO 9	199

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Grupo Económico El Juri	27
Figura 2	Organigrama Localiza Rent a Car	28
Figura 3	Estudio de Flota Autos por Empresas del Sector	43
Figura 4	Estudio de No de Agencias por Empresas del Sector.....	43
Figura 5	Desarrollo de la Visión de Localiza.....	59
Figura 6	Diagrama de Afinidad Localiza	62
Figura 7	Lineamientos Estratégicos.....	63
Figura 8	Mapa Estratégico Localiza Ret a Car	68
Figura 9	Comunicación Gestión Estratégica.....	94
Figura 10	Comunicación Interna Localiza.....	97
Figura 11	Esquema Planeación Estratégica.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Plan de Acción – Plan Estratégico.....	42
Tabla 2	Información de Macro Entorno	44
Tabla 3	Información de Micro Entorno.....	45
Tabla 4	Oportunidades	47
Tabla 5	Amenazas	48
Tabla 6	Identificación de Fortalezas	49
Tabla 7	Identificación de Debilidades	51
Tabla 8	Fortalezas	53
Tabla 9	Debilidades	54
Tabla 10	Matriz FODA	55
Tabla 11	Lista Personal Localiza	57
Tabla 12	Grupos de trabajo para Taller.....	58
Tabla 13	BSC Localiza	73

RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios económicos, políticos, tecnológicos afectan a las organizaciones en la estabilidad y funcionamiento, con la Gestión Estratégica se establecen condiciones favorables a largo plazo creando sustentabilidad.

La planificación y gestión estratégica permitirá a Localiza Rent a Car concebir su desarrollo como un proceso de mejora continua, crear un sistema participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad social y el crecimiento profesional.

La presente tesis abarca el diseño, desarrollo de una Planificación y Gestión Estratégica, la elaboración de una guía con la aplicación de mejores prácticas empresariales, a través del estudio y evaluación de información Financiera, Procesos, Clientes y Recurso Humano en la empresa Localiza Rent a Card.

Evaluación, ejecución de Gestión Estratégica como un mecanismo de mejoramiento continuo mediante la aplicación de Balanced Score Card.

PRIMER CAPITULO contempla la inducción a la Planificación y Gestión Estratégica en donde se desprenden conceptos básicos que permiten comprender la importancia y el desarrollo de la estrategia empresarial al día de hoy.

SEGUNDO CAPITULO detalla el diagnostico inicial de Localiza Rent a Car con respecto a la ejecución de un modelo de gestión estratégica.

TERCER CAPITULO define el problema su impacto en Localiza Rent a Car.

CUARTO CAPITULO describe la propuesta de Gestión Estratégica la misma que corresponde a una guía de aplicación en Localiza Rent a Car.

INTRODUCCIÓN

La planificación, la gestión estratégica y las mejores prácticas no son nuevos conceptos, desde la evolución del ser humano se han venido aplicando metodologías que han sido utilizadas para transferir conocimientos que conllevan al mejoramiento continuo de grupos sociales.¹

Hoy el éxito o fracaso de cada grupo social, parte de su núcleo el hombre, un individuo que evolucionó de tal manera que hoy en día es el centro gobernante de su espacio físico. Para esto, tuvo que efectuar a lo largo de miles de años el ejercicio de prueba y éxito, prueba y error.

Las primeras técnicas aplicadas para la planeación, gestión estratégica y mejores prácticas básicamente fue la investigación del medio ambiente y la comunicación oral, posteriormente la comunicación escrita, en donde cada grupo empezó a plasmar sus conocimientos adquiridos en generaciones para generar fuentes históricas de sobrevivencia.

Con la aparición del capitalismo las filosofías administrativas podemos resumirlas en las siguientes:²

Federick Taylor (1856 – 1915). La administración nació para el mejoramiento de la productividad, con mano de obra calificada.

Robert Owen. La administración es gerenciar y reformar, basado en el recurso humano como núcleo de la productividad.

Charles Babagge. Con la filosofía del mejoramiento operativo en fábricas, en donde cada operación de trabajo debería ser analizada, concretándose en la capacitación continua de un empleado a otro.

Henry Fayol (1841 - 1925) Identificando a una buena gestión administrativa en cinco funciones:

1. Planeación: idear un curso de acción.
2. Organización: movilizar recursos materiales y humanos para la ejecución de planes.
3. Dirección: dirigir a los empleados y lograr el cumplimiento de actividades.

¹ M., ÁLVAREZ. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. Editorial Panorama

² A., TABOADA. (2009). *El Buen Inicio Empresarial*. México: Ed. Adfaomega.

4. Coordinación: asegurarse que los recursos y actividades funcionen armoniosamente.
5. Control: monitoreo de planes para cerciorarse de que se estén efectuando debidamente.

Entonces entendemos que la administración y la gestión estratégica es el proceso de diseñar, mantener de manera consistente y constante el alcance de metas seleccionadas, estas técnicas deben ser aplicables a todo tipo de organizaciones: grandes, pequeñas, lucrativas no lucrativas, productoras o de servicios.

Todo este aprendizaje convirtió la planeación, gestión estratégica y mejores prácticas en técnicas utilizadas en todas las instancias, siempre y cuando sea con la implantación de metodologías sincronizadas, evaluadas y concisas para llegar a cumplir las metas con efectividad, eficiencia, menos recursos, mayor rentabilidad y calidad. Con el objetivo de convertir a una entidad sustentable financieramente y establecerla sólidamente en el tiempo con capacidad de cambio e innovación, alineadas a los cambios tecnológicos.

1 INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATEGIA Y MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES

1.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN Y LA JUSTIFICACIÓN DE LA MISMA

Partiendo de la inquietud de por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. La gestión estratégica determina el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante un tiempo determinado, sea este a mediano y largo plazo. Si las decisiones estratégicas se toman en todo tipo de tamaño de organizaciones, la existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones tomadas en la gestión estratégica, así que la apuesta es muy alta en tomar o no la decisión certera por esto y debido al deterioro progresivo de la economía mundial, afectada por una situación de cambios, en intensidad y características, muy distintas a las épocas anteriores, caracterizada entre otras, por altas tasas de inflación, una crisis generalizada del sistema bancario y financiero, accesos restringidos a las líneas nacionales e internacionales de crédito, fuerte caída de la actividad económica del país, ha generado una alta competitividad por lo que en el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente para conquistar y tener éxito en el mercado que se desarrollan y más aún garantizar su permanencia a través del tiempo de manera sustentable, por lo que se debe analizar las ventajas competitivas a largo plazo para desarrollar estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos y adaptarse rápidamente a los cambios y nuevas condiciones del mercado.

Ante esta situación tan compleja se ha considerado que es de mucha importancia el diseño y desarrollo de una planificación y gestión estratégica, de una guía para la aplicación de mejores prácticas empresariales, las misma que adquiere vital importancia para la supervivencia de Localiza Rent a Car, para esto se realizará una investigación práctica que le permita a Localiza Rent a Car alcanzar mejores estándares de calidad de su servicio y mayores ingresos para la empresa, logrando satisfacer las necesidades de sus clientes externos, internos, proveedores, accionistas y la sociedad en general.

La planificación y gestión estratégica permitirá a Localiza Rent a Car concebir su desarrollo como un proceso de mejora continua, crear un sistema participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad social y el crecimiento profesional, también responderá y reaccionará con oportunidad a las necesidades y a los cambios situacionales cada vez más complejos, logrará altos niveles en los procesos de prestaciones de servicios, este proceso no

implica solamente la disminución de los costos, sino que permita la satisfacción plena del cliente al contar con un servicio excelente.

La Planificación y Gestión Estratégica permitirá: medir el progreso actual de la organización, tener un enfoque global, convertir la visión en acción a través del cumplimiento de sus objetivos, control de indicadores y la adopción de estrategias organizacionales congruentes, que contemplen la conformación de un sistema articulado y alineado, que le permita a la organización tener flexibilidad, desarrollar su capacidad de adaptación, tomar decisiones e iniciativas oportunas, para la consecución del éxito organizacional.

Mediante la evaluación y recomendación de mejores prácticas empresariales aplicables a Localiza Rent a Card, se pretende crear una ventaja competitiva indispensable para la comprensión de mercados, clientes, productos, procesos, recursos humanos y recursos financieros, basados en parámetros de gestión de calidad y otras herramientas administrativas, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias derivadas de la metodología hacia el desarrollo de políticas y procedimientos que agreguen valor al cliente interno, externo y a la alta dirección.

Con esta disertación no solo se quiere proporcionar una ayuda administrativa a los directivos de la empresa ampliando sus perspectivas del negocio y del mercado, sino que también poner a prueba en la vida práctica el pensum de estudio dictado en la maestría en cuanto a su utilidad y nivel de aplicación en las empresas, la disertación permitirá a los egresados despejar todas sus dudas y que afiancen su conocimiento, y que de esta manera puedan desarrollarse profesionalmente en cualquier organización del sector público o privado sea esta nacional o internacional.

1.2 LA ESTRATEGIA

1.2.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA

El ser humano ser completamente evolucionado según la ciencia y el que ha abarcado más logros como especie, ha tomado la estrategia como parte de su entorno, su vida y su coexistencia en su medio evolutivo.

La palabra estrategia se deriva de latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stragos* (ejército) y *agein* (conductor, guía).³ Estos términos surgieron en la Grecia clásica (Siglo V A.C.) en la creciente dimensión y complejidad de las ciudades-estado griegas.

La estrategia se considera como una de las tres facetas del arte de la guerra, es aquella que lleva a la correcta ejecución de los planes militares y las maniobras de combate durante la batalla

³ A., LÓPEZ. (2001). *Diccionario Administrativo*. México: Ed. Thomson.

incluyendo logística militar manteniendo como objetivo el aprovisionamiento a un ejército para asegurar la capacidad combativa del mismo.

Se estima que uno de los primeros estrategas militares fue SUN TZU. Personaje que siempre estuvo adelantado a su época, visionario con expectativas diferentes a su tiempo. Sun era un revolucionario de la guerra tradicional no era aquel que aplastaba a su enemigo en la lucha o que llevaba a la guerra a su nación si no aquel que vence al enemigo sin necesidad de entrar en batalla.

Era partidario de aplicar el engaño para obtener ventaja decisiva sobre el rival que condujera a la victoria final, daba mucha importancia a la formación del buen general para que este tuviere gran conocimiento personal y de los demás.

Sun Tzu no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estratégica ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos:

- Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.
- Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.
- Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas.⁴

Estas tres preguntas se formulan siempre que se va a tomar una decisión o llevar a cabo cualquier actividad, pero no todas las decisiones pueden considerarse estratégicas.

La estrategia no es un plan preciso y detallado. Aunque el análisis es necesario, la estrategia puede surgir de la intuición de una persona o ser impulsada por razones no racionales.

⁴ J., ÁLVAREZ y M., GALLO. (2008). *Decisiones Estratégicas*. Barcelona: Ed. IES.

Los elementos básicos que debe tener toda estrategia son:

- a) Las metas y objetivos que se persiguen.
- b) Las políticas y acciones que se emprendan.
- c) La relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas.
- d) Los recursos y capacidades, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades.
- e) El entorno.
- f) La competencia.

Las cinco facetas que abarca la definición de estrategia son:

- a) La estrategia como PLAN: una especie de curso de acción consciente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación.
- b) La estrategia como ESTRATEGEMA: un plan específico, una maniobra determinada proyectada para burlar a un adversario o a un competidor.
- c) La estrategia como PAUTA: una pauta o patrón en una corriente de decisiones o acciones que lleva a cabo la empresa.
- d) La estrategia como POSICIÓN: un medio de ubicar una organización en su entorno; la fuerza mediadora o el ajuste entre la organización y el entorno, entre el contexto interno y el externo.
- e) La estrategia como PERSPECTIVA: una forma arraigada de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción que existe solamente en la mente de las partes interesadas.

La estrategia en la empresa de hoy en día, es tema gerencia más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades, de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explotar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades de mercado, interactuar con sus

clientes internos y externos, y crear una gestión estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.⁵

1.2.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias en el campo de los negocios se definen en dos tipos o clasificaciones que influirán de manera decisiva en los beneficios futuros de la compañía, la estrategia corporativa, la estrategia de negocio y estrategia funcional.⁶

1.2.2.1 ESTRATEGIA DE CORPORATIVA

La estrategia corporativa comprende los sectores y mercados en los que la compañía decide competir. En otras palabras se definen en que industrias debe competir la compañía. Las decisiones sobre la estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, fusiones, adquisiciones y la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la compañía. En diversificación de productos podemos citar a la producción de bio combustibles pues las empresas productoras de maíz y azúcar ahora están convirtiendo su producto agrícola en combustible.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas los altos niveles gerenciales son quienes ocupan o desempeñan cargos de gestión estratégica, sin embargo, en niveles medios a medida de que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica debido a que debe cubrir responsabilidades a tiempo con eficiencia y eficacia.

1.2.2.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La estrategia del negocio se basa en la manera que tiene una empresa de competir en un sector o mercado particular. Si una compañía tiene éxito y prospera en una industria, ésta puede establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ello a la estrategia de negocio también se le denomina estrategia competitiva. Esta estrategia debe responder a indicadores de posicionamiento de mercado.

La formulación de la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector en que está presente la compañía y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

⁵ J., SALLENAVE. (2007). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Ed. Grupo Editorial Norma.

⁶ M., LEFCOVICH. (2005). *Superando la Resistencia al Cambio Empresarial*. Ed. Zorte.

1.2.2.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Se refiere a las decisiones que concretan la estrategia de negocios para cada una de las funciones de la empresa. De esta manera se puede hablar de estrategia de marketing, estrategia financiera, estrategia de producción o estrategia de recursos humanos. Es preciso que exista una fuerte coherencia entre la estrategia de negocios y las diferentes estrategias funcionales.

Las estrategias funcionales deben ser formuladas e implantadas por los directores de las diversas áreas. Estas decisiones deben ser conocidas y aprobadas por los directores de división.

1.2.3 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La Estrategia es de gran importancia para que cualquier empresa pequeña o grande, encuentre altos niveles gerenciales con la participación de todos los niveles jerárquicos de la empresa mediante la implantación de objetivos globales.⁷

La importancia de la estrategia está condicionada por el entorno recursos y capacidades de los que disponga la organización, las estrategias se formulan con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y satisfacer las exigencias de un mercado más competitivo, para ello se toman en cuenta todos sus recursos y a través de la implantaciones de planes de acciones, se persigue desarrollar un crecimiento y competencia en un segmento de mercado, para tomar con precisión las decisiones y optar por la mejor estrategia a seguir la dirección empresarial, como medio se han creado herramientas estratégicas para realizar un análisis interno y externo de la organización.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia planteada.⁸

Formular la estrategia empresarial y luego implementarla es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Todos los grupos de interés que influyen en la empresa están presentes en el análisis estratégico y se intenta que en las fases posteriores, formulación e implantación, estén también representados. La estrategia empresarial desglosa los objetivos en todos los horizontes corto mediano y largo plazo, considerando de esta forma controlar mejor el cumplimiento de los mismos. Pretende actuar con eficacia y no solamente con eficiencia.

⁷ L., GUERRAS y J., NAVAS. (2007). *Dirección Estratégica De la Empresa Teoría y Aplicaciones*. 4ta Edición. Ed. Thomson - Civitas.

⁸ I., CHIAVENATO. (2003). *Administración Proceso Administrativo*. México: Ed. McGraw Hill. 3ra. Edición.

Mediante la estrategia, el alto directivo da forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo diseñando en definitiva el futuro de la empresa. Durante décadas de los años sesenta, setenta y finales de los ochenta las teorías sobre la estrategia empresarial experimentaron un rápido y profundo desarrollo.⁹

Muchos empresarios que han formado empresas partiendo de cero tienen conceptos muy distorsionados sobre la estrategia por lo que rechazan la idea de intentar aplicarla, otros están tan confundidos en este tema que lo consideran sin ningún beneficio y algunos más ignoran las potencialidades del proceso. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que deberá utilizarla, lo que ha retrasado la evolución sustentable de algunas corporaciones.

1.2.4 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Todo proceso de dirección estratégica cuenta de tres fases, la planificación o formulación, la implementación y el control.

- La planificación para la estrategia: es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización, los criterios predominantes, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los objetivos planteados. Estos en el proceso de planificación estratégica engloban misiones o propósitos determinados previamente así como los objetivos específicos buscados por una empresa.
- Implementación: Involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero el punto crítico le corresponde a evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura corporativa.
- Control: es un proceso de carácter permanente dirigido a la medición y valoración de las estrategias, tiene como propósito la revisión y seguimiento para evitar que se produzcan hechos que modifiquen los objetivos.¹⁰

1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.3.1 MARCO HISTÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Hasta aproximadamente el año 1930, la mayoría de los políticos y economistas de los países capitalistas no consideraban necesario ninguna clase de planificación, pues confiaban en los mecanismos, las fuerzas internas y la solidez de su sistema.

⁹ D., ROBBINS. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ed. Perarson. 9na. Edición.

¹⁰ T., Da SILVA. (2002). *Teorías de la Administración y la Planificación*. Ed. Gestión 2000.

Es lógico suponer que los principios de la planificación en el socialismo y capitalismo no coinciden, como tampoco sus intereses. En el socialismo se planifica para mejorar los resultados económicos en beneficio de la sociedad, mientras en el capitalismo se hace con objetivos similares de mejoramiento de los niveles de ganancia pero para beneficio del capitalista dueño del negocio, no obstante, ya se habla en todo el mundo de planificación.

Hoy en día en cada país, la planificación se torna diferente pero en todos es sinónimo de “planificación suavizada”, no es obligatoria y funciona como una actividad de educación e instrucción para los empresarios privados. El método utilizado generalmente consiste en la recopilación de datos externos como son las tendencias políticas y económicas así como también la utilización de encuestas para investigaciones de mercado, cuyos resultados se utilizan para orientar la producción.¹¹

1.3.2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los conceptos de la planeación estratégica se aprecia varios aspectos en común tales como:

- Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

Conjugando estos conceptos se dice que el objetivo de la planeación estratégica no solo es planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez implican el uso de recursos humanos y materiales, tiendo por finalidad producir cambios profundos en la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente en la toma de decisiones, basándose en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

1.3.3 IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas basándose en la formulación y

¹¹ K., THOMPSON. (2003). *Administración Estratégica*. Ed. Mcgraw-hill, Tercera Edición.

puesta en marcha de estrategias permitiendo a la organización crear o preservar ventajas, todo esto en función de su misión, de sus objetivos, medio ambiente y recursos disponibles.¹²

Para la implementación de la gestión estratégica permite que la alta dirección de las empresas se planteen las siguientes interrogantes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser? El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Con la ejecución de gestión estratégica los empresarios presentan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, y a elegir entre ellas. La gestión estratégica implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégicamente la adaptación, cambio y flexibilidad es de vital importancia.

Siendo la gestión estratégica un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y control, la alta dirección debe realizar evaluaciones recurrentes para proveer posibles mejoras y cambios en los objetivos a tiempo.

1.3.4 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para la implementación de la gestión estratégica corporativa se deben seguir los siguientes pasos o etapas, estas están definidas en un accionar secuencial:¹³

- **Identificación de Misión:** la misión describe el propósito general de la organización esta debe proyectar la singularidad corporativa; la misión describe la actividad de la empresa, a quien va dirigido el esfuerzo (el target, el mercado objetivo) y el factor diferenciador.
- **Identificación de Valores:** los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, los valores engloba conceptos, costumbres, actitudes y comportamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta.
- **Identificación Visión:** la visión expresa la actividad u objetivo que se pretende alcanzar a corto, mediano o largo plazo, aquí se enfoca esfuerzos y acciones. La visión es el punto de llegada de toda la organización (líderes y colaboradores). Responde a la pregunta ¿Qué es lo que realmente queremos?, esta frase no debe ser una fantasía, la visión motiva e inspira, debe ser compartida a toda la organización por lo que debe ser clara y sencilla.

¹² P., KOONTZ. (2005). *Elementos de la Administración*. Ed. Mundo. 6ta. Edición.

¹³ J., GARETH. (2007). *Estrategia Administración Contemporánea*. Ed. Pearson. 1ra. Edición.

- Evaluación de las Fortalezas y Debilidades corporativas: se evalúa la situación competitiva de la organización valorando los diferentes ambientes (internos y externos) mediante la utilización del FODA.
- Estrategia: después de la evaluación interna y externa la alta dirección mediante un consenso define las mejores estrategias a ser tomadas para la respectiva ejecución de la visión.
- Balanced Score Card: se formaliza los objetivos y se los incluye en un cuadro o matriz de medición, en donde periódicamente se evalúa el cumplimiento de estos.
- Evaluación y Control: para una ejecución óptima los objetivos corporativos deben ser trasladados y entendidos por líderes y colaboradores, frecuentemente hay que realizar el análisis de las ejecuciones y desviaciones para tomar medidas a tiempo para que la visión prevista sea cumplida.

1.4 BALANCED SCORE CARD

1.4.1 MARCO HISTÓRICO DEL BSC

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro".¹⁴

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología - se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices una empresa de semiconductores, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un "Cuadro de mando corporativo", de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art. Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de

¹⁴ T., MALHOTRA. (2007). *Investigación Estratégica Corporativa*. Ed. Prentice Hall. 2da. Edición.

Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.¹⁵

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado. Los descubrimientos del grupo de estudio fueron publicados en un artículo denominado, “El Cuadro de Mando Integral”, en la revista Harvard Business Review (enero-febrero de 1992).

En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Dos ejecutivos, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockwater, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo (luego fue ascendido a presidente) de la FMC Corporation, destacan por ser especialmente eficaces en ampliar la aplicación del Cuadro de Mando. Chambers y Brady vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones.

En un segundo artículo en HBR, Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: “Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral”, publicado en septiembre- octubre de 1993.

A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación.

¹⁵ D., CHANDLER. (2005). *El Proceso de evolución de la Planeación Estratégica*. Ed. Charles W. 1ra. Edición.

1.4.2 IMPORTANCIA DEL BSC

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos relacionados a través de un conjunto coherente de indicadores, ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, además se puede aplicar a todo tipo de empresa pertenecientes a todo tipo de industrias, al permitir que todos los miembros de la fuerza laboral tengan la oportunidad de medir su desempeño individual, así como el desempeño de toda la empresa, a través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación de desempeño, lo cual ayuda mucho a engranar piezas que en las organizaciones están descoordinadas.

Provee información, datos y hechos claves, en un único e integrado sistema de medición, el estado de los objetivos, las iniciativas estratégicas y la posición competitiva del negocio, permitiendo de esta forma, trasladar la visión y estrategias hacia un sistema de medición, monitoreo y mejora continua del desempeño. Además elimina el sesgo y la subutilización, al forzar a los gerentes a revisar toda la información financiera y operativa, en forma integral.¹⁶

Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo, al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

El Balance Score Card traduce “el tema estratégico que es un componente crítico en la construcción de la estrategia. Crea un modelo microeconómico de una dimensión de la estrategia, pero esta requiere que se gestionen simultáneamente varios temas estratégicos de creación de valor”.¹⁷

Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores, convirtiendo de esta manera la estrategia en acción, comunicando la misión a toda la organización, de tal forma que la información es estimulante y clara para el desarrollo de las actividades diarias, esto permite tener coherencia en todas las acciones ya que permite alinear los objetivos, además de ser un sistema de información y control también es un instrumento de formación al generar aprendizaje de las buenas acciones desarrolladas y de los errores, dando como origen a una mejora continua, ya que solo se mejora lo que se mide, lo que permite una redefinición constante de la estrategia.

El Balanced Score Card induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía. Todos ellos deben estar alineados detrás de un objetivo común, “alinearse significa

¹⁶ S., HELLRIEGEL. (2006). *Estrategia de Negocios*. Ed. International T. 2da. Edición.

¹⁷ R., KAPLAN y D., NORTON (2002). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Ed. Gestión 2000.

encausar a toda la organización en un única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de las partes”.¹⁸

Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro
- Integración de información de diversas áreas de negocio
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto

1.4.3 PRINCIPIOS DEL BSC

1.4.3.1 MOVILIZAR EL CAMBIO A TRAVÉS DEL LIDERAZGO EJECUTIVO

La condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario. El liderazgo efectivo crea un sistema de gerencia estratégica en donde se fomenta el dialogo en la organización promoviendo el aprendizaje.¹⁹

El liderazgo es un proceso para incidir sobre las personas de manera que realicen conformemente determinada actividad. Las personas siguen a aquellas que son portadoras de satisfacción de sus necesidades e intereses. El papel del líder en el proceso de ejecución estratégica empuja hacia un cambio de paradigmas empresariales. Entre las responsabilidades y funciones principales tenemos:

- Detectar desde su perspectiva de visión dentro de la organización, hechos, tendencias del entorno sean estas internas que justifican el cambio. El líder constantemente impulsa el carácter proactivo de la dirección estratégica.
- Abogar ante quienes tienen poder legitimador por la necesidad del cambio.

¹⁸ R., KAPLAN y D., NORTON (2005). *Alignment*. Gestión 2000.

¹⁹ D., GUJARATI. (2006). *Principios Gerenciales y Estratégicos – Implantación*. Ed. Continental.

- Convertirse en legitimadores, facilitadores, agentes, receptores una vez que consigan el inicio de un proceso de cambio planificado.
- Papel de facilitadores del proceso de cambio estratégico.
- Ayudar a reflexionar al líder y su equipo, para llegar a definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar.
- Formar parte del equipo gestor del cambio que da apoyo al equipo directivo en las fases de diseño, implementación y monitorización del cambio.
- Proporcionar metodología y herramientas conceptuales para elaborar el plan de cambio específico.

1.4.3.2 TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS OPERACIONALES

Para lograr el éxito en la implantación del BSC se tiene que lograr gestionar la estrategia, y para gestionar la estrategia, primero se debe poder describirla, esto quiere decir que sea en un lenguaje que todos la entienda.²⁰

La estrategia es el centro del sistema de gestión, una vez que ésta ha sido claramente definida, es posible diseñar todos los componentes del proceso de gestión para crear alineamiento. El alineamiento tiene cuatro componentes fundamentales como: compatibilidad estratégica, el alineamiento de la organización, del capital humano y de los sistemas de planificación y control.²¹

a) Mapas Estratégicos.

Describe el proceso de transformar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Describen la estrategia de la organización desde un gráfico, al mismo tiempo que le hace comprensible a primera vista, incluyendo un detalle de las relaciones entre clientes, accionistas y procesos del negocio, de tal manera que todos dentro de la organización comprendan el panorama general y visualicen en que parte se encuentra cada uno.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en la cuatro perspectiva de un Blanced Scorecard. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los

²⁰ D., HUMBER. (2007). **Desarrollo Estratégico**. Ed. Pearson. 4ta. Edición.

²¹ R., KAPLAN y D., NORTON (2005). **Op. Cit.**

*procesos internos fundamentales: gestión de operaciones gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales.*²²

b) Tablero de Comando.

Los parámetros del tablero de comando son: Objetivos, medidas, metas e iniciativas, las mismas que pueden iniciarse en esta estructura, porque los objetivos son de dominio exclusivo de la estrategia, las medidas forman parte de la resolución de metas y por último las iniciativas son del dominio del argumento a largo plazo. Aquí se propone cuatro puntos para evaluar el desempeño de la organización, desde diferentes perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva Procesos internos
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

1.4.3.3 ALINEAR LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA

La mayoría de organizaciones tiene varias divisiones, departamentos, unidades estratégicas de negocio y un conjunto de unidades de servicios compartidos, estas organizaciones deben vincular su Cuadro de Mando Integral de alto nivel, con todos los departamentos, direcciones de tal manera que se cree un alineamiento y sinergia en toda la organización.²³

Las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen sus barreras comunicacionales y crean un ambiente donde se desarrolle sinergia, donde las actividades empresariales son un mundo interconectado que atienden y resuelven los distintos problemas que se originan en el proceso de producción, marketing y comercialización. Estas sinergias contribuyen al desarrollo de un plan operativo superior.

1.4.3.4 HACER LA ESTRATEGIA EL TRABAJO DE TODOS

Se trata de vincular a cada uno de los empleados con la estrategia de la organización, todos tienen que entender la estrategia de la organización y estar muy motivados para colaborar y ayudar alcanzar sus objetivos estratégicos, las organizaciones basadas en la estrategia hacen que sus empleados adapten sus actividades diarias con los objetivos estratégicos que se desean alcanzar, para lo cual la idea es comunicar desde arriba hacia abajo los mismos.²⁴

Todos los empleados deben comprender la estrategia, con lo cual se espera que ellos encuentren mejores formas de hacer su trabajo diario, de tal manera que contribuyan al éxito de la estrategia y

²² R., KAPLAN y D., NORTON (2002). *Op. Cit.*

²³ G., MUÑIZ. (2005). *Sistemas de Gestión Gerencial*. Ed. Paraninfo.

²⁴ S., DOLAN. (2007). *Comportamiento Estratégico*. Ed. Nuevo Mundo. 3ra. Edición.

puedan ejecutarla en su tarea diaria. En ese sentido, el "Balanced Scorecard" se centra en la comunicación y la formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, y en sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la organización y el de los individuos.

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los empleados tengan:

- Una clara comprensión de los Objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- Una alineación de las funciones tradicionales, de manera horizontal.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- La determinación explícita de una Visión de Futuro.
- Un balance claro de los Activos Intangibles.
- El Desarrollo personal, desde un área particular de Desempeño.
- La Necesidad de Gestionar el Desempeño.

1.4.3.5 HACER DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO

Esto significa que el equipo directivo debe revisar cada año el cuadro de mando integral para actualizarlo de tal manera que permita reflejar las nuevas oportunidades y condiciones competitivas, las empresas que deseen implantar con éxito un cuadro de mando integral tienen que introducir un proceso que permita gestionar la estrategia, dicho proceso recibe el nombre de "Doble Bucle" porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y a la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras.

En relación a la gestión estratégica y su puesta en marcha aparecieron tres hechos importantes:

- a) Las organizaciones comenzaron a vincular la estrategia con el proceso presupuestario.
- b) Reuniones de la Alta Gerencia para revisar la estrategia.
- c) Las organizaciones desarrollan un proceso para aprender y adaptar las estrategias.

1.4.4 PERSPECTIVAS DEL BSC

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización donde se agrupan los objetivos estratégicos, las perspectivas nos indican lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De tal forma garantizamos que nuestro modelo sea equilibrado, con lo cual no se centra solamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura.

1.4.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, costo beneficio, retorno, de capital, de uso de capital. La perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes. Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

Los indicadores para esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA).
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Medición de Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de Inversión (ROI)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

1.4.4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.²⁵ "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Con esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

²⁵ R., KAPLAN y D., NORTON (2002). *Op. Cit.*

Los indicadores para esta perspectiva son:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos -Incorporación y retención de clientes
- Mercado

1.4.4.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se tiene que desarrollar la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

La cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Es importante resaltar que los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

Los indicadores para esta perspectiva son:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de no calidad
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo
- Eficiencia en uso de los activos.

1.4.4.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La empresa debe lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal. Estas capacidades

están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional

1.4.5 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC

1.4.5.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La aplicación del Cuadro de Mando Integral empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización, la estrategia de la organización solo será consistente si se ha conceptualizado esos elementos.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada antes en otro formato.

1.4.5.2 PERSPECTIVAS, MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos, además produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas. También ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, puesto que nos lo presenta agrupados en perspectivas.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales, los objetivos estratégicos muestran lo que se quiere conseguir, lo importante es que los objetivos estratégicos relejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento.²⁶

1.4.5.3 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

Dado que el Cuadro de Mando Integral es sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios, para ello resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. **Kaplan y Norton las resumen siguiendo la siguiente clasificación de Treacy y Wieserman, en:**

- Liderazgo del producto: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen máxima calidad y funcionalidad.
- Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos, es lógico que las perspectivas del cliente y por ende las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización.

1.4.5.4 INDICADORES Y SUS METAS

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos, no existe indicadores perfectos y por eso para la medición de algunos objetivos estratégicos se puede utilizar más de uno.²⁷

1.4.5.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos, en muchas organizaciones se encuentra un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

²⁶ A., DUBRIN. (2007). *Fundamentos Estratégicos*. Ed. Thomson.

²⁷ A., GIMON. (2006). *Marco Teórico del Cambio Organizacional*. Ed. ETSIT

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos, si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar que aporten valor al cumplimiento de esos objetivos estratégicos.

1.4.5.6 RESPONSABLE Y RECURSOS

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener sus responsables, para controlar su cumplimiento, un aspecto clave para la aplicación del Cuadro de Mando Integral es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas, este es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia, por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos, también dotar de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para lo cual es necesario que el presupuesto tenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas, estos recursos tienen que estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de cualquier otro presupuesto que utilizan las empresas, con esto se podrá evitar que otras actividades utilicen esos recursos que deben utilizarse en el cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el Cuadro de Mando Integral.

1.4.5.7 EVALUACIÓN SUBJETIVA

Se tiene que dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica, por este motivo es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, completamente al cumplimiento de los indicadores específicos que utilizemos para la medición, los beneficios que proporciona el Cuadro de Mando Integral, derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia, el proceso de diseño de los elementos y su posterior evaluación son también de gran provecho.

1.5 MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES

1.5.1 MEJORES PRÁCTICAS EN EL MUNDO

En el mundo empresarial las mejores prácticas se han considerado como un conjunto de términos o teorías nuevas e innovadoras utilizadas de acuerdo a la utilidad de cada corporación, abarcan herramientas administrativas que cumplen un objetivo determinado,²⁸ dependen de las épocas, de las modas y hasta de la empresa que lo aplica, como ejemplos tenemos el “jus in time” (justo a tiempo) las empresas que lo aplicaron determinaron un éxito profundo en sus ganancias pero para no todas fue así por lo que esta práctica es aplicada por muy pocas empresas a nivel mundial, la

²⁸ MEJORES PRÁCTICAS. Gestipolis. [<http://www.gestipolis.com/dirgp/adm/mejorespracticass>]

aplicabilidad de algunas de estas denominadas mejores prácticas depende de la aceptabilidad de la gerencia porque en algunos casos la inversión no se compensa con el retorno, y también de la aceptabilidad del mercado o medio ambiente de la empresa, pues una empresa asiática no reacciona de la misma manera que una empresa estadounidense o que una empresa latina, por tal razón cada una de ellas debe ser acoplada a la necesidad actual de cada urgencia.²⁹

Las más conocidas y publicadas son las siguientes:

- Benchmarking: Estudio de Referencia
- Calidad Total: Participación continua
- Empowerment: Ambiente de influencia sobre estándares de calidad.
- Downsizing: Reorganización o reestructuración.
- Coaching: Formación individualizada
- Capital Intelectual: Valoración de Intangibles
- ABC costing: Categorización de costos
- Espíritu Emprendedor: Incentivar el emprendimiento
- E- Commerce: Comercio electrónico.
- Just in Time: Logística de materiales
- Kanban: Etapa de Instrucción para supermercados.
- Franchising: Derechos de franquicias
- Inteligencia Emocional: guías de comportamiento.
- Kaisen: mejoramiento continuo
- Las siete "S" de McKinsey: Analisis administrativo
- Las cinco "5" del Kaizen: Organización interna.
- Outsourcing: subcontratación
- Reingeniería: abordar cambios organizacionales.

1.5.2 MEJORES PRÁCTICAS EN EL ECUADOR

Las técnicas administrativas utilizadas en el Ecuador después de un corto trayecto corporativo han sido la inversión interna y la captación de mayor mercado (interno y externo).³⁰ Las empresas ecuatorianas en su gran mayoría productoras de productos agrícolas, las mismas que sufrieron declive en el mercado mundial por no cumplir con estándares de calidad (por llegada de plagas), pese a ser un país petrolero no poseemos industrias en este sector las empresas existentes son extranjeras o comercializan productos petroleros.³¹

²⁹ R., VARELA. (2006). *Innovación Administrativa*. Ed. RRF. 3ra. Edición.

³⁰ J., HERNÁNDEZ. (2004). *Análisis Empresarial Latinoamericano*.

³¹ M., VELA. (2010). *La política en 200 números: corrupción, cambio de manos, retorno de la estabilidad*. Revista Gestión.

Las empresas ecuatorianas se suman a la iniciativa de la aplicación de mejores prácticas con el propósito de mejorar sus estándares de productividad y calidad. Lamentablemente en el Ecuador las empresas que mejor aplican estas técnicas son las extranjeras, las empresas familiares, unipersonales aplican pero no a un 100%, esto ha causado que las mejores prácticas se conviertan en simple novedad y que sean herramientas que no agregan valor, sin embargo en las que las utilizan han dado un paso a la diferenciación atrayendo mayor rentabilidad para los accionistas.

1.5.3 IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

Las mejores prácticas permiten la generación de valor a nivel empresarial creando un enlace entre la dirección, proveedores, clientes, empleados, competidores y retorno de la inversión. Estas herramientas permiten estar un paso delante de las demás corporaciones permitiendo ampliar o clasificar el mercado de manera efectiva y sistemática, formando un referente de trabajo actual y futuro de la organización y de quienes lo representan.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

1.6.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso de establecer una visión institucional como sueño realizable de directivos, compartido por toda la comunidad, que permite centrar los recursos de la institución en los objetivos vitales que la impulsarán hacia su visión.

1.6.2 PROCESO

Consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas entre sí, que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos, en apoyo a los objetivos de la organización.

1.6.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

1.6.4 BALANCED SCORE CARD

Método para medir los objetivos estratégicos de la organización en términos de su misión y visión.

1.6.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Identificación de patrones de valor que las organizaciones proyectan sobre sus objetivos.

1.6.6 PLAN

Puede ser definido como el conjunto de propuestas de acción que el decisor considera necesario ejecutar para enfrentar los problemas que considera importantes para su gestión. El diseño del plan pasa por la definición de objetivos y diseño de propuestas de acción.

1.6.7 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Recopilación de datos sobre un objetivo estratégico que permite evaluar el estado actual de los parámetros escogidos y de los cambios a través del tiempo.

1.6.8 GESTIÓN POR PROCESOS

Ofrece una visión sistémica de las actividades de la organización, suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con los objetivos, aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejora el uso de los recursos disponibles y permite a la organización centrarse en el cliente.

1.6.9 CALIDAD

Grado en el que el conjunto de características inherentes (característica permanente) cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria) del cliente.

1.6.10 EFICIENCIA

Optimización en la utilización de recursos.

1.6.11 EFICACIA

Cumplimiento de objetivos.

1.6.12 EFECTIVIDAD

Complemento de la Eficiencia y Eficacia.

1.6.13 PRODUCTIVIDAD

Efectividad con la que se producen bienes y servicios.³²

³² F., MANSO. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial.*

2 ESTUDIO DE CASO, DIAGNOSTICO ACTUAL Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con 38 años de presencia en el mercado latinoamericano y 17 en el mercado ecuatoriano, Localiza Rent a Car es la red de alquiler de autos más grande y de mayor presencia de América Latina, con más de 100 mil vehículos en su flota, distribuidos en más de 400 agencias en Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Colombia.

Localiza Rent a Car en el año 2009 ha encargado la importante responsabilidad de manejar su operación en Ecuador a ARRENDAUTO S.A. (Localiza Rent a Car) empresa del Grupo Quito Motors S.A.C.I. que a su vez pertenece al grupo Automotriz más Grande del país, Grupo “EL JURI”.

FIGURA 1. GRUPO ECONÓMICO EL JURI



Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Localiza Rent a Car

Localiza cuenta con convenios con la mayoría de marcas automotrices a nivel Nacional, Localiza cuenta con la capacidad de atender todas las demandas de alquiler vehicular del mercado en cuanto a las necesidades propias o personales como corporativas en el Ecuador o en América Latina sin excepción.

Localiza Rent a Car brinda una variedad de alternativas en el servicio de renta de autos que se ajustan al perfil de cada cliente, los productos ofrecidos son:

- Alquiler Diario.
- Alquiler Mensual a Corto y Largo Plazo.
- Auto Sustituto.

Localiza Rent a Car ofrece sus servicios de alquiler de vehículos que se adaptan a las necesidades de los clientes en:

- Viajes Turismo.
- Movilización para ejecutivos.
- Profesionales con residencia temporal.
- Construcción, expansión e implementación de su empresa o proyectos.
- Proyecto de Promociones, ventas y mercadeo.
- Auto sustituto: cuando el auto de su empresa presenta un desperfecto o siniestro y demora en ser reparado.

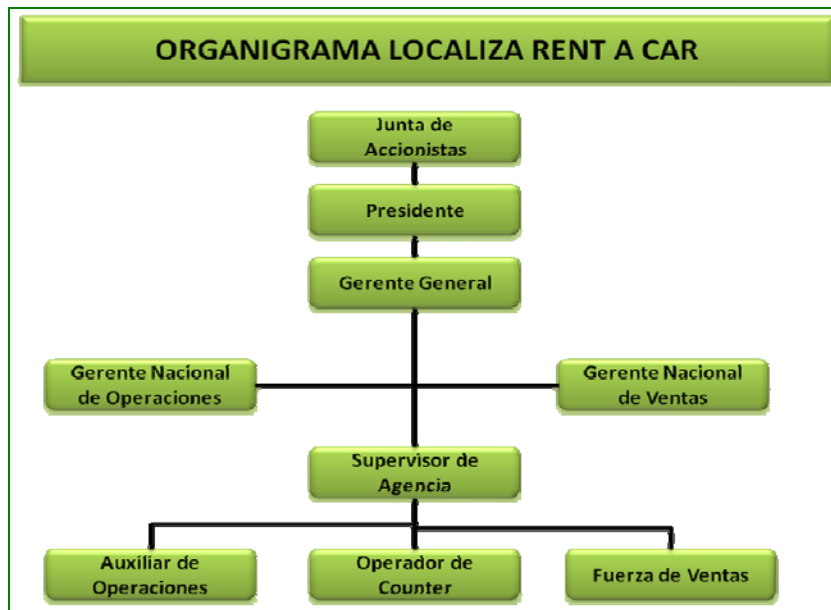
Localiza Rent a Car cuenta con presencia en los principales mercados del Ecuador teniendo las siguientes agencias:

Quito:	Oficina Matriz. Oficina Aeropuerto.
Guayaquil:	Oficina Matriz. Oficina Aeropuerto.
Cuenca:	Oficina Matriz. Oficina Aeropuerto.

La estructura organizativa de Localiza Rent a Car se da en:

- Gerencia Ejecutiva.
- Gerencia General
- Gerencia Comercial – Gerencia de Operaciones
- Supervisores Comercial /Operaciones: Quito – Guayaquil – Cuenca.
- Ejecutivos de Venta: Quito – Guayaquil – Cuenca.
- Operadores de Counter: Quito- Guayaquil- Cuenca.
- Auxiliares de Operaciones: Quito- Guayaquil- Cuenca.

FIGURA 2. ORGANIGRAMA RENT A CAR



Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Localiza Rent a Car

2.1 OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO

Evaluar el estado inicial Gestión Estratégica en la empresa Localiza Rent a Car, en relación con la metodología de Norton y Kaplan “Balanced Score Card” así como también identificar la documentación existente.

Establecer la brecha entre la situación ideal de la implantación y funcionamiento de Gestión Estratégica y la situación actual en cuanto a la operación de la Organización.

2.2 TRABAJO REALIZADO

El trabajo realizado fue enfocado a las siguientes etapas:

- Las actividades desarrolladas para la evaluación primaria se basó principalmente en reuniones gerenciales, aquí se determinaron factores como el estado actual de la Gestión Estratégica en Localiza Rent a Car, la metodología y el desarrollo fue dado de manera práctica en donde cada reunión representó un taller de evaluación, motivación y acción hacia las actividades estratégicas, con vista a una ejecución efectiva e inmediata. Este documento describe en los siguientes capítulos el desarrollo práctico de cada taller, es por ello que se evidencia la asistencia de las gerencias que comprometieron un trabajo arduo de evaluación empresarial y evaluación de administración organizativa. El Anexo 8 “Actas de Asistencia” valida las reuniones de análisis efectuadas entre el grupo gerencial.

- Esta evaluación está basada en evidencias sobre el cumplimiento de requisitos establecidos por los mentores de este procedimiento de mejoramiento (Norton y Kaplan), dentro del sistema de operación como en los documentos utilizados en Localiza Rent a Car, se verificó la implementación, sustentabilidad del sistema o programa estratégico. El Anexo 9 “Evaluación y Gestión Estratégica” valida los hallazgos.

2.3 ALCANCE DEL DIAGNOSTICO

El diagnóstico consistió en la evaluación del funcionamiento de la Gestión Estratégica en Localiza en sus oficinas Ecuador.

El trabajo del diagnóstico se realizó en aquellas actividades realizadas por Localiza Rent a Car para la administración, operación y comercialización de sus servicios.

2.4 FORMA DE PRESENTAR LOS RESULTADOS

Los resultados se van mostrando de acuerdo al orden de los elementos presentados por la metodología de Norton y Kaplan, se realizaron comentarios sobre los hallazgos encontrados.

Al final de cada elemento se presenta un enunciado general del cumplimiento de dicho elemento, calificado en tres niveles según el siguiente esquema:

- **BAJO:** no existe suficientes evidencias que demuestren el desarrollo de la Gestión Estratégica, o incluye pocos componentes de los requisitos básicos.
- **MEDIO:** la Gestión Estratégica o la documentación existen parcialmente, pero no son completos.
- **SATISFACTORIO:** los hallazgos son capaces de demostrar que la Organización tiene algunos elementos de la metodología de Norton y Kaplan.

2.5 VALIDACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

2.5.1 VISIÓN

De acuerdo a la metodología de Gestión Estratégica la visión corporativa no es más que la imagen futura de la organización la misma que debe ser creada o identificada por la Dirección, Accionistas o Gerencias, quienes son los responsables de valorar e incluir en su análisis muchas aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La Visión se realiza formulando la imagen de la compañía a futuro en un enunciado escrito, a fin de crear un sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que deber ser el futuro de la empresa.

Todas las acciones deben fijarse en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la Visión de la empresa puede tomar decisiones acorde a ésta.³³

La empresa Localiza a nivel internacional tiene como Visión corporativa “Ser una empresa admirada”, esta fue diseñada y creada en las oficinas principales ubicadas en Brasil, la Gerencia General de las oficinas del Ecuador no ha evaluado el impacto de la Visión corporativa en expectativas a corto y mediano plazo, hasta el momento de la entrevista, se le explico la necesidad de una evaluación inmediata para poder identificar oportunidades y debilidades de la compañía basados en un mercado objetivo, la respuesta obtenida fue que hasta esa fecha lo más importante es establecer soportes administrativos y financieros.

Uno de los factores importantes de la Gestión Estratégica es que la Visión debe ser conocida y entendida por todos los miembros de la empresa con el afán de alinear el trabajo diario hacia el mismo objetivo, en Localiza la visión es un lineamiento desconocido por la gran mayoría de los empleados y directivos de la institución, no se ha realizado una inducción al respecto.

En la Gestión Estratégica la importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio, en Localiza Rent a Car la visión no está expuesta para el conocimiento y vivencia del personal que trabaja para la empresa.

No se imparte ningún tipo de inducción al personal nuevo en donde se indique la filosofía de la compañía.

La Gestión Estratégica expresa que en los sectores maduros, la importancia de la Visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, en sectores nuevos el correcto planteamiento de la Visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere pero en Localiza la Alta Dirección desconoce la importancia de la exposición y comprensión de la VISION corporativa.

Las ventajas de establecer la Visión de manera efectiva son:

³³ R., BETANCOURT. (2003). *Gestión Estratégica*. Editorial Panorama.

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director o gerencia general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, permitiendo realizar acciones conforme a lo que indica la visión.
- Una adecuada Visión evita que se hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.³⁴

El grado de cumplimiento de este principio en la Gestión Estratégica es “**Bajo**”, por no contar con una Visión propia para Ecuador y por el desconocimiento de los empleados.

2.5.2 MISIÓN

La metodología de Gestión Estratégica especifica que la Misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.³⁵ La misión de Localiza Brasil es “Contribuir al éxito de los negocios y el placer de los clientes alquilando autos con eficiencia y simpatía”,³⁶ este fundamento fue encontrado en la página web del Localiza Brasil.

En la misión se define: la necesidad de satisfacer, los clientes a alcanzar productos y servicios a ofertar, una de las características que debe tener la Misión es ser amplia en la descripción, concreta, motivadora, y posible, la Misión antes expuesta visiblemente se puede observar que estas características son débiles y ambiguas porque no define claramente el motivo empresarial ya que está basado en emociones como la simpatía.

La visión es un elemento complementario de la Misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa, ayudando a que el propósito estratégico se cumpla y haciendo un análisis la Misión “Contribuir al éxito de los negocios y el placer de los clientes alquilando autos con eficiencia y simpatía” y la Visión “Ser una empresa admirada” no representan un punto estratégico claro.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

³⁴ E., GOLDRATT. (2005). *La Meta. Un Proceso de mejora continua*. 3ra. Edición. Ed. Rust.

³⁵ A., MUÑOZ. (2008). *Efectos del Pensamiento Único*. 1ra. Edición. Ed. ISBN.

³⁶ HISTORIA Y FILOSOFÍA DE LOCALIZA RENT A CAR. [<http://www.localiza.com>]

- Dala oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa, es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provoca credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa logrando una relación estable y duradera entre las partes.
- La Misión señala el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a los clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- En la Misión se establecen oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.³⁷

En las entrevistas realizadas a las gerencias y al grupo de apoyo no supieron dar una respuesta del conocimiento de la MISION corporativa, la gerencia general afirmó que no se analizado ni se ha evaluado la composición de esta identificación empresarial y que dentro de sus planes inmediatos tampoco se ha pensado en análisis de esta afirmación.

La misión de Localiza Brasil, no se encuentra expuesta a los empleados, ni tampoco ha sido realizada una inducción al respecto, por lo que el nivel de apoyo desconoce la existencia de ésta.

El grado de cumplimiento de este principio en la Gestión Estratégica es “**Bajo**”, por no contar con una Misión propia para Ecuador, por el desconocimiento de los empleados y porqué no está diseñado acorde con la metodología de gestión.

2.5.3 VALORES

Los Valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales los integrantes de la compañía se sienten inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores corporativos son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos empresa se define así misma porque es su filosofía de trabajo. A nivel corporativo Brasileiro se conoce a los valores con el título de “PRINCIPIOS” estos son (también encontrados en la página web de Localiza internacional):

³⁷ C., YATES. (2008). *La Empresa Sabia. La excelencia para una gestión innovadora*. Editorial Helves.

- Valorar al Cliente
- Reconocer el desempeño de los colaboradores.
- Actuar con ética
- Cuidar la imagen de la empresa
- Buscar la excelencia
- Agregar valor a la empresa

Las características de los valores son:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque el personal cree en ellos.
- No son enunciados vagos.³⁸

Los valores de Localiza Rent a Car representan un parámetro de actuación y de filosofía corporativa, ya que las gerencias creen en ellos pues han sido su lineamiento de trabajo hasta la entrevista realizada, estos valores han representado su accionar pese a desconocer la importancia e impacto que esta causa en la gestión estratégica.

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsadoras del cómo se efectúan las actividades laborales, permitiendo proporcionar una cultura empresarial estable y sustentable, marcando patrones para la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos, sugiriendo el tope máximo al cumplimiento de las metas establecidas, promoviendo un cambio de pensamiento, evitando fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.³⁹

En esta evaluación se evidencio que los Valores en Localiza Ren a Car no han sido comunicados al personal de la organización, al no tener una inducción de los mismos, tampoco se encuentran expuestos en sitios visibles para todos los empleados.

El grado de cumplimiento de este principio en la Gestión Estratégica es “**Medio**”, por no contar con una filosofía laboral propia para Ecuador y por el desconocimiento de los empleados.

2.6 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativamente o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin

³⁸ F., OGALLA. (2005). *Sistemas de Comportamiento Empresarial Guía Práctica*. 1ra. Edición. Ed. Campus.

³⁹ M., ARALUCE. (2001). *Empresas en Restauración*. 3ra. Edición. Ed. ISBN.

determinado. La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos entendidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una Entrada para conseguir un resultado y una Salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente interno y externo.

La correcta aplicación de generar procesos adecuados permite a las organizaciones identificar indicadores para evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo en la cadena de valor como un conjunto interactivo estrechamente interrelacionado.

Esta evaluación es el primer paso hacia la mejora continua que requiere la adaptación permanente para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, única garantía de éxito y permanencia en los mercados actuales.⁴⁰

Los procesos que tiene Localiza Rent a Car son los siguientes:

- Proceso de Operaciones.
- Proceso de Ventas
- Proceso de Atención a Clientes.

Estos procedimientos son la fuente de funcionamiento en lo administrativo comercial y de gestión de negocios de Localiza Rent a Car.

Se evidenció que no existe un proceso de inducción para los nuevos colaboradores en las diferentes áreas de trabajo, las actividades son indicadas por los gerentes y supervisores. No se encontró existencia de documentos sobre capacitaciones en los diferentes procesos.

Para comunicación y difusión de los procesos, decisiones, actividades actuales las gerencias lo realizan de forma verbal y vía e-mail, cada jefatura es el responsable de trasladar la información a sus colaboradores sin quedar evidencia de documentos que respalden órdenes ni tiempos de ejecución de tareas.

Se evidenció la inexistencia de mapas de procesos, de procesos mandatorios, de manuales generales, ni manuales de usuarios que identifiquen un lineamiento para realizar tareas encomendadas, esto sucede en todas las áreas de la compañía. Se evidencia que no se ha establecido formalmente al personal responsable para la gestión de procesos generales, específicos, ni críticos.

La falta de formalidad de los procedimientos ha impedido que los procesos sean evaluados para implantar mejoras posteriores.

⁴⁰ A., ROMERO. (2008). *Manual del Consultor de Dirección*. 1ra. Edición Ed. Méndez.

La empresa Localiza no trabaja con sistemas de gestión, la gerencia está dispuesta a implementar estas mejores prácticas pero no existe evidencia de que ya se ha realizado alguna actividad al respecto.

El grado de cumplimiento de este principio en la Gestión Estratégica es “**Bajo**”, por no contar con procedimientos formales y aprobados por la Gerencia General.

2.7 EVALUACIÓN DE INDICADORES ACTUALES

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestal, etc.⁴¹

Se evidencio que los únicos indicadores son los de Gestión Financiera estos son presentados formalmente por el departamento Financiero de Quito Motors uno de los principales socios de Localiza Rent a Car en Ecuador.

Los indicadores para análisis de mejoramiento y toma de decisiones son los presentados en reportes Contables como: Balances Generales, Balances de Pérdidas y Ganancias en reportes mensuales y acumulados de un periodo financiero específico.

No existen evidencias de indicadores para evaluar objetivos, cumplimiento de tareas, evaluar ventas, evaluar servicio, evaluar rendimientos, evaluar desvíos en procesos, etc.

El grado de cumplimiento de este principio en la Gestión Estratégica es “**Bajo**”, por no contar con indicadores para el desarrollo de las actividades diarias en Localiza, ni para el funcionamiento de la planeación estratégica.

2.8 ANÁLISIS FINANCIERO, COMERCIAL

La evaluación financiera continua se define como una actividad operacional en donde se diagnostica la situación actual de la empresa, predicciones de eventos futuros y que en consecuencia se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

La información financiera muestra la trayectoria histórica de la empresa y presente lo que permite resolver problemas y tomar ventaja sobre las oportunidades. Los indicadores Financieros

⁴¹ A., SALGUEIRO. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. 2da. Edición. Ed. Marcus.

obtenidos en el análisis nos sirven para preparar Estados Financieros Proyectados en base a la realidad.

Los métodos de análisis financieros se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones económicas en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Los métodos aplicados en este estudio fueron:

- Métodos verificables: aplicados a la información referente a una sola fecha o a un solo periodo de tiempo.
- Métodos horizontales: aplicados a la información relacionada con dos o más fechas diversas o dos o más periodos de tiempo.
- Análisis factorial: aplicado a la distribución y separación de factores que concurren en el resultado de la empresa.⁴²

La alta dirección comentó que no existe planificación financiera; para el año fiscal del año 2010 y 2011, no se ha realizado un presupuesto lo que impide medir las desviaciones entre lo planificado y lo realizado.

No existe un presupuesto a largo plazo no se puede evaluar el tiempo que tomará el retorno de la inversión, ni utilidades que se pretende alcanzar.

No existe un plan de mercadeo, ni control a la gestión de los vendedores, no existe objetivos comerciales escritos que estén enfocados a alcanzar la introducción de la marca en el mercado, tampoco existen indicadores de gestión que ayuden a medir el proceso de ventas.

No existe ningún documento que ratifique la planificación de ventas, no existen estrategias de ventas.

No existe ningún tipo de estudio externo o interno sobre el nicho de mercado al cual están aplicando su producto, no existe un estudio sobre la competencia ni sobre la aceptabilidad de su servicio.

El grado de cumplimiento de este principio en la Gestión Estratégica es “**Bajo**”, las actividades operativas, comerciales y económicas no parten de previa planificación.

⁴² M., TORRES. (2008). *Gestión de Stock*. 1er. Edición. Ed. America.

2.9 ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO

El resultado de este diagnóstico es “Bajo” en relación a la implantación de Gestión Estratégica, no se cumplen con las premisas básicas que permiten el desarrollo de este sistema como un enfoque corporativo a largo plazo.

En términos generales existen ciertas prácticas para el funcionamiento normal de las diferentes actividades al interior de Localiza Rent a Car, sin embargo, se observa que las mismas no están formalmente definidas ni aprobadas, lo que podría derivar en una variación en actividades internas que afectan directamente al servicio.

No existe un sistema de gestión estratégico que permita definir el propósito por el cual fue creado ni el propósito a corto y largo plazo de la compañía, lo que afecta a realizar las actividades diarias mensuales y anuales con previa planificación en lo administrativo, comercial, operativo y financiero de esta empresa.

Existe el compromiso de la Gerencia General de la Organización para la implantación de Gestión Estratégica en Localiza Rent a Car.

3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, han surgido nuevas formas de hacer negocios en el mundo, forzadas quizás por un proceso de globalización que se impone en todos los mercados que exige en los actuales momentos un cambio de mentalidad centrada en la maximización de la calidad.⁴³

La Empresa Localiza Rent a Car, ha venido experimentando un moderado pero sostenido crecimiento y aumento de su participación de cartera de clientes y suministros de recursos lo que ha significado un incremento en las ventas.

Localiza Rent a Car es una franquicia Brasileña de renta de autos que fue comprada por “El Grupo Quito Motors” en junio del 2009 para operar en el territorio Ecuatoriano.

Los primeros pasos de esta empresa ha sido crear las bases organizacionales para un buen funcionamiento, sus inicios partieron de un plan de negocios, buscar plazas físicas para su funcionamiento, contratación de personal y crear procedimientos para su puesta en marcha, los resultados han sido positivos ya que se cumplieron los objetivos iniciales. Hoy en día el personal así como la Gerencia General poseen la experiencia sobrepasar las expectativas de ventas y económicas pero con la inquietud de cómo seguir con este logro si no se sabe el cómo, la respuesta sencillamente se encuentra en la implantación de la Gestión Estratégica.⁴⁴

Localiza Rent a Car en la actualidad no tiene implementado una planificación y gestión estratégica y tan poco una guía para la aplicación de mejores prácticas empresariales, al ser la renta de autos una línea de negocio nueva y desconocida para el Grupo Quito Motors, la Gerencia de Localiza Rent a Car está interesada en implementar una planificación y gestión estratégica y una guía para la aplicación de mejores prácticas empresariales, que le permita identificar oportunidades de negocio y riesgos, información oportuna para la toma de decisiones, identificar los problemas a tiempo, tener una flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios políticos, económicos, sociales, identificar con qué recursos humanos y económicos cuenta, tener procesos bien estructurados.

⁴³ J., MARTÍNEZ. (2007). *Industrializar la Gestión*. 2da. Edición. Ed. Andaluz.

⁴⁴ HISTORIA Y FILOSOFÍA DE LOCALIZA RENT A CAR. [<http://www.localiza.com>]

El establecimiento de la empresa Localiza ha determinado que internamente se realicen muchas actividades de manera informal gracias al gran nivel de compañerismo entre los miembros de apoyo, si la empresa quiere abrir sus parámetros en lo financiero y en servicios es importante que todo aquello que agregue valor sea documentado y se creen procesos necesarios para el manejo del principio de “mejoramiento continuo”.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los grandes problemas de algunas organizaciones nacionales, familiares, etc., es la falta de actualización o dicho en otras palabras la utilización de herramientas administrativas que hoy en día están al alcance de todos los ejecutivos, ya sean en libros, seminarios, internet etc., los ejecutivos se conforman rápidamente a presentar buenos resultados al día y no visualizan la necesidad de mantener una estructura planificada que ayude a una solidez objetiva en un futuro inmediato.⁴⁵

Localiza Rent a Car ante los cambios que se han venido produciendo en el segmento de mercado de renta de autos está obligada adaptarse a las nuevas exigencias, por lo que los ejecutivos se plantean planes ambiciosos para incrementar su participación en el mercado.

En la actualidad los clientes que rentan autos tienen una variedad de opciones para cubrir sus necesidad de movilización, por lo que es indispensable tener una visión de servicio al cliente, hoy en día los clientes demandan servicios de calidad que cumplan sus expectativas, lo cual no es una labor sencilla, para ello se necesita estar a la vanguardia o un paso adelante de la competencia. Por eso la importancia de contar con una planificación y gestión estratégica y una guía para la aplicación de mejores prácticas empresariales que ayudará a tener una organización muy bien estructurada, ordenada para hacer frente a su problemática actual y colocarse como una de las rentadoras que estén a la vanguardia en el mercado Ecuatoriano.

El primer escalón es poder romper las estructuras básicas de pensamiento gerencial logrando vender la idea que en el cambio, en la innovación, en el trabajo en equipo, en la generación de objetivos, esta sería la solución para poder alcanzar aquellas satisfacciones profesionales y empresariales y poder alcanzar aquella generación de valor.

El cambio, la generación de valor no empieza mañana empieza hoy por tal motivo la implantación de nuevas herramientas administrativas la aplicación de la Gestión Estratégica crea un ambiente de seguridad estructural en lo comercial, económico, operacional y laboral para toda la compañía, las buenas decisiones no son para después, porque para cuando se quiera manejar un cambio de pronto será demasíadamente tarde.

⁴⁵ P., CORTEZ. (2008). *Ingeniería de Organización*. 1ra. Edición. Ed. Andaluz.

3.3 JUSTIFICACIÓN

La Planificación y Gestión Estratégica permitirá: medir el progreso actual de la organización, tener un enfoque global, convertir la visión en acción a través del cumplimiento de sus objetivos, control de indicadores y la adopción de estrategias organizacionales congruentes, que contemplen la conformación de un sistema articulado y alineado, que le permita a la organización tener flexibilidad, desarrollar su capacidad de adaptación, tomar decisiones e iniciativas oportunas, para la consecución del éxito organizacional.⁴⁶

Mediante la evaluación y recomendación de mejores prácticas empresariales aplicables a Localiza Rent a Card, se pretende crear una ventaja estratégica indispensable para la comprensión de mercados, clientes, productos, procesos, recursos humanos y recursos financieros, basados en parámetros de gestión de calidad y otras herramientas administrativas, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias derivadas de la metodología hacia el desarrollo de políticas y procedimientos que agreguen valor al cliente interno, externo y a la alta dirección.

Con esta disertación no solo se quiere proporcionar una ayuda administrativa a los directivos de la empresa ampliando sus perspectivas del negocio y del mercado, sino que también poner a prueba en la vida práctica el pensum de estudio dictado en la maestría en cuanto a su utilidad y nivel de aplicación en las empresas, la disertación permitirá a los egresados despejar todas sus dudas y que afiancen su conocimiento, y que de esta manera puedan desarrollarse profesionalmente en cualquier organización del sector público o privado sea esta nacional o internacional.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una planificación y gestión estratégica y una guía para aplicación de buenas prácticas empresariales óptimas que les permitan a los Directivos de Localiza Rent a Car tener una visión global del negocio, mejorar su productividad, competitividad, identificar las tendencias del mercado, alinear a toda la organización con la estrategia y la disponibilidad de suficiente información confiable para la toma de decisiones.

3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Demostrar que el proceso de aplicación en la empresa de la planificación y gestión estratégica y de una guía para la aplicación de mejores prácticas empresariales es sencillo al ser unas herramientas amigables y fáciles de manejar.

⁴⁶ X. BALLART. (2001). *Innovación en Gestión*. 2da. Edición. Ed. ISBN.

Concienciar a los directivos de la empresa que la utilización de la planificación y gestión estratégica y de una guía para la aplicación de las mejores prácticas empresariales, como herramientas administrativas les permitirá ser más competitivos y disminuir la incertidumbre e improvisaciones.

Demostrar a los directivos que la empresa tendrá mejores resultados aplicando una planificación y gestión estratégica y una guía para la aplicación de las mejores prácticas empresariales, al transformarse en una empresa altamente competitiva y exitosa y sustentable en el tiempo.

Enseñar al todo personal de la organización la utilidad y forma de aplicación de estas herramientas administrativas para que realicen sus actividades de manera eficiente.

Determinar y desarrollar indicadores para asegurar la disponibilidad de suficiente información confiable y segura que garantice y apoye a los directivos de la organización en la toma de decisiones de una manera más acertada.

Analizar las acciones estratégicas que pueden ser consideradas para monitorear las nuevas tendencias del mercado.

3.5 HIPÓTESIS

En la presente disertación se plantea las siguientes hipótesis que al finalizar la misma se demostrará que estas son verdaderas o falsas:

Con un adecuado diseño, desarrollo de una planificación y gestión estratégica, de una guía para la aplicación de mejores prácticas empresariales Localiza Rent a Car asegura: la disponibilidad de una o más ventajas competitivas, la formulación y puesta en marcha de nuevas estrategias, información confiable y suficiente, la satisfacción del cliente, monitorear las nuevas tendencias del mercado y la efectividad en la toma de decisiones.

Localiza Rent a car tiene deficiencia en sus operaciones porque le falta aplicar una planificación y gestión estratégica, una guía para la aplicación de mejores prácticas empresariales. Para aplicar la planificación y gestión estratégica, la guía de mejores prácticas empresariales en Localiza Rent a Car se requiere que el personal sea altamente calificado.

4 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES (CASO PRÁCTICO)

4.1 DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para el Diseño de Gestión Estratégica se creó un Plan de Acción que fue desarrollado en conjunto con la Gerencia General y las Gerencias de apoyo, este plan consiste en una estructura ordenada para poder lograr la implantación de la Gestión Estratégica, las actividades aquí nombradas van de lo particular a lo general, todas ellas fueron aprobadas antes de realizar la puesta en marcha.

La tabla a continuación expuesta no posee fechas de ejecución porque se depende expresamente de la disponibilidad de cada uno de los colaboradores involucrados.

Los participantes son los responsables de ejecutar cada actividad encomendada con toda responsabilidad y compromiso. Esta matriz posee vistos ya que se han realizado todas las actividades en ella expuestas.

Las actividades de este plan son:

- Planteamiento de la necesidad de la implantación de la Planeación Estratégica: esta afirmación conlleva al convencimiento y compromiso de la Gerencia General hacia el desarrollo y aplicación de esta herramienta de mejora para ello se realizaron varias reuniones para identificar la importancia y la necesidad de la aplicación.
- Reuniones del Grupo Gerencial: inicialmente se planteo reuniones secuenciales para evaluar la institución, por ello se nombro que era importante revisar el ambiente externo y el ambiente interno, esta información será la base para crear una estructura estratégica.
- Evaluación del FODA: dentro de la implementación de la gestión estratégica las evaluaciones de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, son la ruta para definir futuros mecanismos de cambio, es un chequeo de todo aquello de hace a la compañía más fuerte y que es lo que le debilita. Se comprometió al grupo en realizar las siguientes actividades para que en conjunto desarrollar la evaluación FODA estas fueron: análisis del macro entrono, análisis del micro entorno, análisis de oportunidades, análisis de

amenazas, análisis de fortalezas, análisis de debilidades. Cuando estas evaluaciones eran concluidas enseguida se planificaba reuniones gerenciales para discernir la información.

- Identificación de Misión, Visión y Valores: continuando con la metodología el concretar estos tres pilares contribuye el éxito del este sistema estratégico ya que son las bases para la estructura de un planteamiento entre el hoy y el futuro inmediato. Se planifico una reunión masiva con todos los empleados de la compañía para que compartan esta experiencia y de alguna manera ya crear compromiso e integración en este proyecto.
- Identificación de lineamientos estratégicos: ya con toda la información anterior es el tiempo para hacer un bosquejo de cuales serian las estrategias tomadas para poder alcanzar la tan anhelada Visión corporativa. Para ello se conto con la ayuda de las gerencias de apoyo.
- Construcción del Mapa Estratégico: con la orientación de los lineamientos estratégicos se creó el mapa estratégico donde todas las Gerencias incluida la Gerencia General participaron en proponer objetivos, estos fueron calificados según su impacto e importancia por los asistentes, en esta ocasión más que una reunión ejecutiva se convirtió en un taller de criterios y expectativas.
- Construcción del Balanced Score Card: para el manejo y afinidad de los responsables en actualizar esta matriz se realizo en un archivo plano Excel, este contiene conectores entre los datos para que esta herramienta no sea un simple planteamiento si no un sistema de gestión empresarial. Los datos en el expuesto igual que lo anterior fue en análisis y participación de los interesados (las Gerencias).
- Construcción de Matrices de Actividades de Mejoramiento: al igual del BSC se construyó matrices afines a los usuarios, estas contienen información que ha sido aportada por cada responsable designado.

TABLA 1. PLAN DE ACCIÓN – PLAN ESTRATÉGICO

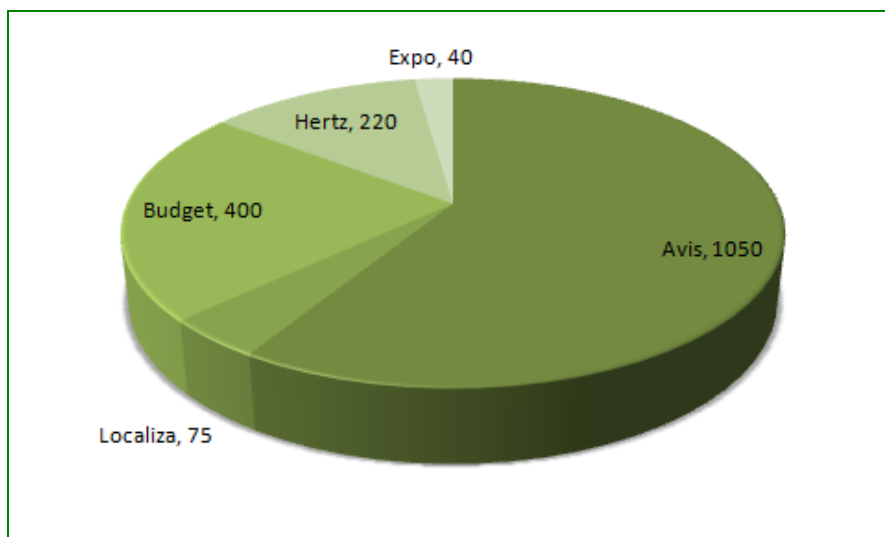
PLAN DE ACCIÓN - IMPLANTACIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA					
1	√	Planteamiento de la necesidad de la Implantación de Planeación Estratégica	Participante: Gerente de Operaciones y Asesor Paola Sarmiento (PS).		
2	√	Reuniones con el Grupo Gerencial	√	Análisis del ambiente externo de Localiza	Participante: Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)
			√	Análisis del ambiente interno de Localiza	Participante: Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)
3	√	Evaluación del FODA	√	Análisis del Macro entorno	Participante: Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)
			√	Análisis del Micro entorno	Participante: Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)
			√	Análisis de Oportunidades	Participante: Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)
			√	Análisis de Amenazas	Participante: Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)
			√	Análisis de Fortalezas	Participante: Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)
			√	Análisis de Debilidades	Participante: Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)
4	√	Identificación de MISION, VISION, VALORES	Participantes: Todo el Personal		
5	√	Identificación de Lineamientos Estratégicos	Participante: Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)		
6	√	Construcción del Mapa Estratégico	Participante: Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)		
7	√	Construcción del Balance Score Card	Participante: Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)		
8	√	Construcción de las Matrices de Actividades de Mejoramiento Continuo	Participante: Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial, Asesor (PS)		

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

4.1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Localiza Rent a Car hasta el momento del levantamiento de la información ocupa el quinto lugar en flota vehicular en un círculo de seis empresas que representan su competencia directa. La compañía tiene una capacidad de 75 unidades y Avis la empresa puntera en esta lista tiene una capacidad de vehículos de 1050 unidades a nivel país.

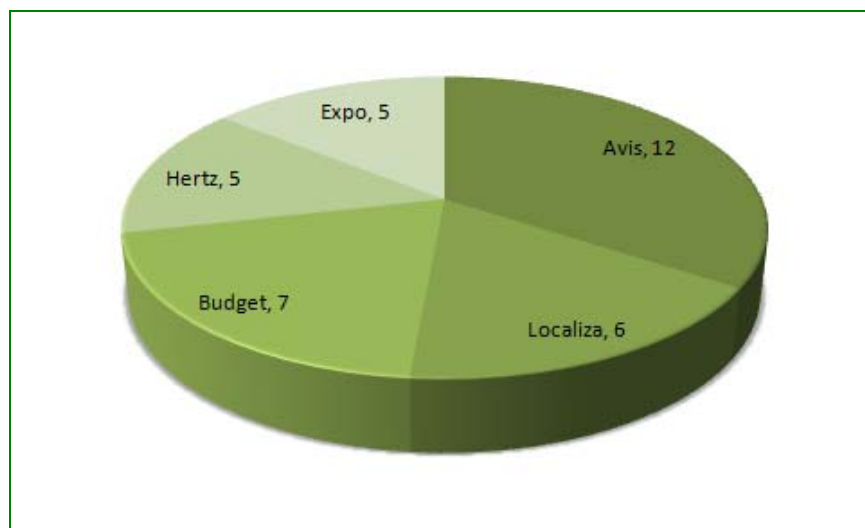
FIGURA 3. ESTUDIO DE FLOTA DE AUTOS POR EMPRESAS DEL SECTOR.



Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Localiza Rent a Car empezó su gestión con seis agencias a nivel país, al momento del estudio la compañía está ocupando el tercer lugar en número de agencias, AVIS posee 12 agencias a nivel nacional, lo que representa un gran reto para generar una estrategia comercial.

FIGURA 4. ESTUDIO DE NO. DE AGENCIAS POR EMPRESAS DEL SECTOR



Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

En la evaluación de factores de la competencia directa es necesario identificar aquellos eventos que interfieren al desarrollo de la compañía en su mercado objetivo para ello se mantuvo una reunión con las Gerencias para determinar en grupo cada uno de los factores su impacto.

TABLA 2. INFORMACIÓN DE MACRO ENTORNO

Información de Macro entorno			
EMPRESA COMERCIAL			
Fecha: marzo 2011			
Variables	Factores	Premisas/ Tendencias	Nivel de Impacto
	<i>¿Cuáles son las grandes cuestiones o factores que impactan o pueden impactar en el sector de actuación</i>	<i>Cite las referencias y evidencias de: hechos, desempeño histórico y razonamiento lógico que soportan la tendencia identificada</i>	<i>Establezca la clasificación: Alto, Medio o Bajo, para cada factor encontrado</i>
Sociales	Poca cultura de renta de autos	Información Localiza	Alto
	Percepción del cliente como un servicio caro	Información Localiza	Alto
	Facilidad para obtener tarjeta de crédito	Información económica	Alto
	Incremento competencia informal de renta de autos	Información Localiza	Alto
	Altos índices de desempleo, poca afluencia de turistas	Información Localiza	Medio
Legales	Barreras arancelarias importación de autos	Publicación de entidades gubernamentales	Alto
	Prohibición de Leasing	Publicación de entidades gubernamentales	Alto
	Nueva ley de tránsito	Publicación de entidades gubernamentales	Bajo
	Pico y placa	Publicación de entidades gubernamentales	Medio
Económicas	Altos costos de operación en aeropuertos	Información Localiza	Alto
	Altos costos de mantenimiento	Información Localiza	Alto
	Incremento de venta de pólizas de seguro vehicular	Publicaciones de revistas especializadas	Alto
	Licitaciones publicas con precios muy bajos	Información Localiza	Alto
	Incremento de ventas de autos	Publicaciones de revistas especializadas	Alto
	Incremento precio pólizas de seguros de autos	Información Localiza	Medio
	Aumento de inflación a nivel mundial	Publicaciones de revistas especializadas	Bajo
Políticas	Inseguridad jurídica, poca inversión extranjera	Publicaciones de revistas especializadas	Alto
	Políticas Gubernamentales	Publicaciones de revistas especializadas	Alto
Tecnológicas	Incremento de tecnología ecológica, autos híbridos	Publicaciones de revistas especializadas	Bajo
	Sistema y página Web centralizada en Brasil	Información mundial	Bajo

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Para ello se tomo como fundamental realizar un análisis de los factores:

- Sociales: impacto de cómo el público percibe el servicio de rentar vehículos, sus incidencias de impacto y de aceptabilidad.

- Legales: impacto a todas aquellas actividades realizadas o por realizar que pueden causar efectos positivos o negativos según lo dispuesto por la ley o por entes reguladores.

TABLA 3. INFORMACIÓN DE MICRO ENTORNO

Información de Microentorno Localiza				
EMPRESA COMERCIAL				
Fecha: marzo 2011				
		FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA
1	Competencia /Sustitutos	Cuáles son los principales competidores /Sustitutos?	Avis, Bubget, Hertz, Expo	Creciendo
2		Existen otros competidores potenciales? Cuáles?	Simón, Capital, Informales	Creciendo
3		Existen barreras, es decir formas de evitar que ingresen al mercado nuevos competidores?		
4	Propuesta de Valor	Cuál es la propuesta de Valor de la Organización?	Servicio consistente, ágil, personalizado e innovador con excelente calidad.	Constante
5		Cuál es la propuesta de Valor de los principales competidores/sustitutos?	Productos más económicos	Constante
6	Portafolio - Cliente	Cuales son los principales clientes de la institución?	Personas particulares, Talleres de servicio automotriz, Seguros, Brokers de Seguros, Empresa Privada, Agencias de Viaje	Constante
7		Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la institución?	Renta Diaria, Renta Mensual, Renting	Constante
8		Por qué los clientes utilizan estos servicios?	Por la calidad y agilidad del servicio	Constante
9		Cuáles son los principales beneficios que esperan recibir de estos servicios?	Solución a necesidades de movilización y garantía del servicio.	Constante
10		Cuál es la ventaja competitiva de ofrecer estos productos y servicios?	Atención personalizada, precios accesibles, vehículos en muy buen estado, agilidad en la atención	Constante
11		Cuál es el nivel de percepción de los clientes /usuarios frente al producto y servicio?	Excelente	Constante
12		Cuál es el poder de negociación de los clientes?	Alto	Creciendo
13	Cifras de la empresa y el sector	Cuáles son los valores actuales y de los últimos años de los ingresos de la institución?	Rentabilidad	Creciendo
14		Cuál es el número de usuarios de los últimos años?		
15		Cual ha sido la evolución de los resultados financieros?	Buenos	Creciendo
16		Cual ha sido la evolución de la percepción de la ciudadanía sobre el servicio que prestan?	Servicios de excelente calidad	Constante
17		Potencial de crecimiento de la organización	Positivo	Creciendo
18	Proveedores	Cuales son los principales proveedores de la organización?	Hyundai, Kia, Ford, Volkswagen	Constante
19		Cuál es el poder de negociación con los proveedores?	Alta	Creciendo
20	Factores Críticos de éxito	Cuáles son los factores clave para el éxito de la organización?	Atención personalizada con un servicio de excelente calidad, franquicia internacional.	Creciendo
21		Cuáles son los factores claves para el desarrollo del sector?	Aumento en la cultura y necesidades de rentada autos para personas naturales y jurídicas	Creciendo

Fuente: Localiza Rent a Car

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

- Económica: impacto en todo aquello externo que puede afectar directa o indirectamente en la toma de decisiones financieras.
- Políticas: todas aquellas actividades o decisiones gubernamentales que causen un efecto en el desarrollo normal de operaciones.
- Tecnológicas: información que ayude a mantener una adecuada innovación en Localiza.
- Los factores de estudio fueron planteados por las Gerencias dependiendo de su conocimiento y experiencia en la empresa, y en conceso general se aceptaron las afirmaciones que estuvieron detalladas en la tabla 2.

La fuente de información fue externa y mucha de ella correspondía a recopilaciones de datos de la Compañía.

Todos aquellos factores fueron calificados en Alto (correspondía a un impacto muy agresivo en la compañía), Medio (impacto no muy agresivo pero si muy importante para realizar gestiones al respecto), Bajo (impacto no agresivo pero se lo mantiene para estudios estadísticos posteriores).

En la evaluación del micro entorno se continuó con la misma metodología de realizar un consenso con el grupo Gerencial, para esta evaluación se generó una matriz que expresa:

- Un factor crítico que corresponde a todas aquellas influencias que destacan impacto con la percepción del cliente.
- Un factor situacional en donde se presentan los resultados de las opiniones y de las afirmaciones, esto corresponde a criterios profesionales de las gerencias presentes en el desarrollo del taller.
- Un factor de evaluación de tendencia, partiendo de que nada es estático.

Los factores tomados en cuenta para esta evaluación inicial fueron:

- Competencia y sustitutos
- Propuesta de Valor
- Portafolio Cliente
- Cifras de empresas del sector
- Proveedores
- Factores críticos de éxito

A continuación el detalle del debate y análisis:

De la información obtenida de la evaluación del micro y macro entorno se desarrolló las oportunidades potenciales calificadas en Alto (impacto muy importante que genera valor a la compañía), Medio (impacto importante que debe tomarse en cuenta), Bajo (impacto que no genera valor inmediato).

Estas matrices se desarrollaron con el apoyo de la Gerencia de Operaciones y el asesoramiento externo (Srta. P. Sarmiento), posteriormente fueron presentadas a la Gerencia General para su discusión y aprobación.

Las Oportunidades destacan:

- Poca cultura de renta de autos: en el país todavía no está muy difundido el servicio de renta de autos como una solución de movilidad, por lo que se tiene una gran oportunidad para vender el servicio de renta de autos.
- Incremento de Ventas de Pólizas de Seguro Vehicular: existe la posibilidad de vender el servicio de auto sustituto a mayor escala a las compañías de seguros, servicio que brindan las aseguradoras a sus clientes en caso de accidentes.
- Restricciones de Leasing: al no existir muchas más restricciones, se abre una oportunidad para dar el servicio de renta de autos con tarifa mensual o largo plazo.
- Facilidad para obtener tarjeta de Crédito: dado el riesgo del negocio, si un cliente no tiene tarjeta de crédito no se renta el auto, mientras las entidades financieras otorguen más facilidad para que sus clientes obtengan una tarjeta de crédito, se tiene una mayor cantidad de clientes potenciales.
- Incremento de Venta de Autos: permite vender el servicio de auto sustituto para talleres cuando el auto del cliente se encuentre en los talleres del concesionario, además se venderá más pólizas de seguros que es muy beneficioso para vender el servicio de auto sustituto.

TABLA 4. OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES		Capacidad de aprovechamiento				
		ALTA			MEDIA	BAJA
Beneficios potenciales	ALTA	Poca cultura de renta de autos	Incremento de venta de pólizas de seguro vehicular			
		Restricción de Leasing	Fácilidad para obtener tarjeta de crédito	Incremento de ventas de autos		
	MEDIA					Nueva ley de tránsito
	BAJA				Incremento de tecnología ecológica, autos híbridos	

Fuente: Localiza Rent a Car

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

La metodología aplicada en las Amenazas potenciales fue la misma aplicada en las Oportunidades potenciales con la característica que para este caso la Gerencia General participó activamente.

Las amenazas más representativas por Localiza son:

- Incremento de competencia informal de renta de autos con precios Bajos: El incremento desmedido de estas está ocasionando una fuerte competencia desleal al ofrecer un día o días de alquiler a precios muy bajos, dañando de esta manera el mercado de renta de autos.

TABLA 5. AMENAZAS

AMENAZAS		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA						
		ALTA				MEDIA	BAJA	
POTENCIAL DE IMPACTO	ALTA	Incremento competencia informal de renta de autos con precios bajos	Pico y placa	Altos costos de operación en aeropuertos	Altos costos de mantenimiento			
		Licitaciones publicas con precios muy bajos	Inseguridad jurídica, poca inversión extranjera	Políticas Gubernamentales	Percepción del cliente como un servicio caro			
	MEDIA	Barreras arancelarias importación de autos				Incremento precio pólizas de seguros de autos		
	BAJA					Altos índices de desempleo, poca afluencia de turistas		
						Sistema y página Web centralizada en Brasil	Nueva ley de tránsito	
						Aumento de inflación a nivel mundial		

Fuente: Localiza Rent a Car

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

- Pico y Placa: disminuye la flota operativa en los 5 días hábiles de la semana al tener parados autos de acuerdo al último dígito, dicho impacto será mayor conforme aumente la restricción a la movilidad en el resto del país o a más días.
- Altos costos de Operación en Aeropuertos: los arriendos de locales son muy altos y se pretende implementar un sistema de regalías para las operadoras aeroportuarias, los márgenes cada vez serán menores.
- Altos Costos de Mantenimiento: mientras se siga grabando más impuestos a los repuestos e insumos de los vehículos los mantenimientos del auto van a seguir incrementando lo cual repercute en el precio de las tarifas.
- Licitaciones Públicas con Precios Muy bajos: en el portal de compras estatal existen licitaciones que no son atractivas, al poner tarifas de renta extremadamente muy bajas, impide hacer negocios en nuevas plazas públicas.
- Inseguridad Jurídica Poca Inversión Extranjera: dadas las condiciones políticas actuales el país no es atractivo para el ingreso de capitales.
- Políticas Gubernamentales: medidas como el cupo a la importación de autos e incremento de impuestos al sector automotriz afecta directamente a la renta de autos al ser la herramienta de trabajo.
- Percepción del Cliente como un servicio Caro: aún se tiene la percepción de que este tipo de servicio solo puede ser adquirido por ejecutivos de nivel alto o extranjeros.
- Barreras Arancelaras importación de Autos: mientras más caros sean los autos, las tarifas de renta de autos se van a incrementar lo cual repercute directamente en las ventas.

TABLA 6. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS

Análisis Interno Identificación de Fortalezas Fecha: marzo 2011								
Procesos a Evaluar	Fortalezas	Recomendaciones o iniciativas actuales frente a la fortaleza	Importancia para la organización			Grado/Magnitud de las		
			Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
1	Gobierno Corporativo			x			X	
2	Control Interno			x			X	
3	Comunicación Organizacional		x			X		
4	Administración	Adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación				X		X
5	Finanzas	Pertenecer a un grupo económico fuerte				X	X	
6	Compras/ Adquisiciones			X			X	
7	Sistemas de Información y comunicación						X	
8	Capacitación al Personal	Personal altamente capacitado y calificado				X		X
9	Selección de Personal		X			X		
10	Evaluación del Personal		X			X		
11	Planeación Anual		X			X		
12	Planeación Estratégica		X			X		
13	Desarrollo Humano		X			X		
14	Atención y Servicio al Usuario	Alto grado de satisfacción de los clientes				X		X
15	Servicio del Portal	Portal es una Herramienta de fácil uso				X		X
16	Prestación del Servicio	Servicio, serio, ágil y personalizado				X		X
17	Asesoría Legal y Tributaria		X			X		
18	Contabilidad			X			X	
19	Promoción y Publicidad		X			X		
20	Mercadeo			X		X		
21	Tecnología de producción		X			X		
22	Oficinas Regionales	Presencia en las principales ciudades con locales amplios y vistosos.				X		X

Fuente: Localiza Rent a Car

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

- Incremento precio de pólizas de seguro de autos: afectará directamente a la venta de auto sustituto a las empresas de seguros ya que se depende de las ventas que tengan las mismas.
- Altos índices de desempleo poca afluencia de turistas: por la crisis económica mundial que existe y que ha afectado a EE.UU. y Europa.

En el análisis Interno el discernimiento de igual forma que los ejercicios anteriores expuestos, se desarrollo en consenso con la Gerencia General y su grupo de apoyo directo, para ello se evaluó procesos internos llegando a determinar las fortalezas, en esta interacción es necesario colocar recomendaciones para no perder todo intercambio de ideas.

Cada proceso interno fue calificada según su importancia dentro de la organización y el impacto dentro de la compañía, la calificación se dio en Alto, Medio, Bajo en aprobación de los asistentes.

Para la evaluación de las debilidades internas se tomaron en cuenta los mismos procesos, las fortalezas estos son:

- Gobierno Corporativo: es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento
- Control Interno: proceso para evaluar operaciones.
- Comunicación Organizacional: proceso de flujo de información formal e informal.
- Administración: proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos.
- Finanzas: procesos para toma de decisiones.
- Compras o Adquisiciones: proceso de abastecimiento.
- Sistemas de Información Comunicacional: recursos o herramientas para la comunicación.
- Capacitación al Personal: alineamiento a los procedimientos encomendados.
- Selección del Personal: procedimientos para integral personal con competencias.
- Evaluación del Personal: procedimientos de evaluación
- Planeación Anual: procesos de proyección.
- Planeación Estratégica: proceso de estructuración de recursos y objetivos
- Desarrollo Humano: proceso de mejoramiento continuo.
- Atención al Cliente: procedimiento de medición.
- Servicio del Portal: procedimiento de mercadeo.
- Prestación de Servicio: procedimiento de medición.
- Asesoría Legal: procedimiento de aseguramiento.
- Contabilidad: procedimiento de indicadores.
- Publicidad: procedimiento de mercadeo.
- Mercadeo: procedimiento de comercialización
- Oficinas Principales: procedimiento de amplitud de acción.

Las debilidades expuestas corresponden a oportunidades de mejora efectivas para el desarrollo de una actividad económica saludable, todas aquellas afirmaciones realizadas en este ejercicio agregaron valor en el grado de que el grupo gerencial quiso exponer en algún momento lo señalado en la Tabla 6, pero por las actividades diarias no se presento la oportunidad de expresarlas en acciones, actividades y calificaciones con impacto.

TABLA 7. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

Análisis Interno Identificación de Debilidades Fecha: marzo 2011								
Procesos a Evaluar	Debilidades	Recomendaciones o iniciativas actuales frente a la debilidad	Importancia para la			Grado/Magnitud de las		
			Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
1	Gobierno Corporativo	Poca agilidad en la aprobación de negocios			X			X
2	Control Interno		X			X		
3	Comunicación Organizacional	No existe un plan de comunicación			X			X
4	Administración		X			X		
5	Finanzas		X			X		
6	Compras/ Adquisiciones		X			X		
7	Sistemas de Información y comunicación		X			X		
8	Capacitación al Personal	No existe plan de capacitación			X			X
9	Selección de Personal	No existe proceso de selección de personal			X			X
10	Evaluación del Personal	No existe proceso de evaluación de personal			X			X
11	Planeación Anual		X			X		
12	Planeación Estratégica	No existe planificación estratégica			X			X
13	Desarrollo Humano	No existe planes de carrera			X			X
14	Atención y Servicio al Usuario		X			X		
15	Servicio del Portal		X			X		
16	Prestación del Servicio		X			X		
17	Asesoría Legal y Tributaria		X			X		
18	Contabilidad		X			X		
19	Promoción y Publicidad	No hay planes de publicidad			X			X
20	Mercadeo	No hay planes de mercadeo			X			X
21	Oficinas Regionales		X			X		

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

En la evaluación interna se desarrolló las Fortalezas potenciales y las Debilidades potenciales calificadas en Alto (impacto muy importante que general valor a la compañía), Medio (impacto importante que debe tomarse en cuenta), Bajo (impacto que no genera valor inmediato).

Estas matrices fueron elaboradas por la Gerencia de Operaciones y el asesoramiento externo (Srta. P. Sarmiento), posteriormente fueron presentadas a la Gerencia General para su discusión y aprobación.

En la Tabla 8, muestra los recursos y las destrezas que ha adquirido Localiza desde su apertura de gestión en Ecuador.

Las fortalezas relevantes para Localiza Rent a Car son:

- Adaptabilidad al Cambio con una amplia visión hacia la innovación: Una de las grandes fortalezas es la de ser suficientemente flexibles para abandonar viejos esquemas y adaptarnos a las nuevas tendencias, así como la capacidad que tenemos para aprender mucho más rápido que nuestros competidores.
- Personal altamente Capacitado y Calificado: Localiza se construye fundamentalmente con la calidad de su recurso humano, para entender las necesidades de los clientes y no bajar el nivel de aceptabilidad.
- Presencia en las principales ciudades con locales amplios y vistosos: Es la imagen corporativa que trasmite Localiza Rent a Car a los clientes, dando la seguridad y solvencia al ser una empresa seria, con estándares internacionales.
- Alto grado de Satisfacción de los clientes: Es el resultado de un nivel excelente de relación que se maneja con los clientes, al tener un trato cortés, amable de todo el personal de Localiza Rent a Car.
- Servicio serio, ágil y personalizado: Localiza siempre cumple lo que ofrece a sus clientes, entregando autos de manera inmediata al contar con un excelente sistema para renta de autos.
- Portal es una herramienta de fácil uso: Por la facilidad que tiene el cliente para acceder a nuestros servicios en tiempo real desde la comodidad de su casa o oficina, además que permite una comunicación directa.
- Pertenecer a un Grupo económico fuerte: Apertura a negociar el servicio de auto sustituto con varias empresas del sector automotriz, así como de seguros y financieras.

TABLA 8. FORTALEZAS

FORTALEZAS		GRADO O MAGNITUD			
		MUY ALTA	ALTA	MEDIA	
IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN	MUY ALTA	Adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación	Personal altamente capacitado y calificado	Presencia en las principales ciudades con locales amplios y vistosos	
		Alto grado de satisfacción de los clientes	Servicio serio, ágil y personalizado	Portal es una Herramienta de fácil uso	
	ALTA			Pertener a un grupo económico fuerte	
	MEDIA				

Fuente: Localiza Rent a Car

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Para Localiza Rent a Car las principales debilidades son:

- Poca agilidad en la aprobación de negocios: todos los negocios corporativos tienen que ser aprobadas directamente por el inversionista principal del grupo económico.
- No existe un plan de comunicación: el personal no tiene conocimiento de los objetivos que persigue la empresa.
- No hay planes de mercadeo: no existen proyectos internos para buscar o explorar nuevos nichos de mercado e identificar las mejores áreas para vender nuestro producto.
- No existe planificación estratégica: sin objetivos definidos con claridad la empresa no tiene un rumbo fijo a seguir y poder garantizar su existencia en el tiempo.
- No hay planes de publicidad: no se ha dado a conocer que Localiza ha vuelto al mercado ecuatoriano después de estar ausente por dos años del mismo, mantener el nivel de recordación de los servicios que ofrece en la mente de los clientes.
- RR.HH.: no existe plan de capacitación, proceso de selección, evaluación de personal, planes de carrera.
- No se puede atraer y retener al personal más idóneo, de tal forma que el nivel de satisfacción de los clientes se verá notablemente afectado.

TABLA 9. DEBILIDADES

DEBILIDADES		CAPACIDAD DE ACTUACION					
		MUY ALTA			ALTA		MEDIA
IMPACTO EN LA INSTITUCION	MUY ALTA	Poca agilidad en la aprobación de negocios	No existe un plan de comunicación	No hay planes de mercadeo	No existe plan de capacitación		
		No existe planificación estratégica	No hay planes de publicidad				
	ALTA				No existe proceso de selección de personal	No existe proceso de evaluación de personal	
					No existe planes de carrera		
	MEDIA						

Fuente: Localiza Rent a Car

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Concluidos ya los estudios de macro y micro entorno, ya identificadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas el siguiente paso a realizar es la matriz FODA que enlaza todas las afirmaciones positivas y negativas que posteriormente formarán parte implícita al desarrollo de estrategias competitivas.

Para ello se invito a una reunión en donde se analizarían todas esas variantes y concretar en ideas claras para continuar con el estudio corporativo.

Esta matriz está dividida en ocho cuadrantes iniciando con Oportunidades (O) que no son más que las situaciones positivas encontradas en todos los talleres previos, estas oportunidades van enlazadas con las Amenazas (A), que son los hechos externos que pueden llegar a ser negativos para el desarrollo normal de las operaciones de la empresa.


El cuadrante de las Fortalezas (F) representa los factores de diferenciación con la competencia todas estas afirmaciones son el resultado de disertaciones anteriores dadas por las mismas gerencias.

El Cuadrante de las Debilidades (D) representa la materia prima para la generación de un pensamiento estratégico alineado a la innovación.

Cuadrante de Situación que Debe ser Aprovechada y Sostenida determina la relación entre las oportunidades y fortalezas, están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos) la importancia de realizar este análisis es poder determinar en forma objetiva en que aspectos la empresa posee ventajas internas.

Cuadrante de Acciones para Contrarrestar la Influencia Negativa, en este cruce se determina cual es la relación entre Amenazas y Fortalezas permite visualizar las barreras presentes en el medio económico en donde se desarrolla la compañía las mismas que pueden evitar el logro de los objetivos, frente a las actividades que son desarrolladas con alto grado de eficiencia.

TABLA 10. MATRIZ FODA

Matriz de FODA		Fecha: marzo 2011							
MATRIZ CRUCE FODA LOCALIZA 									
OPORTUNIDADES		O 1	Poca cultura de renta de autos	AMENAZAS	A 1	Incremento de competencia informal, renta de autos a precios bajo			
		O 2	Incremento de lote vehicular		A 2	Pico y Placa			
		O 3	Prohibición de Leasing		A 3	Altos costos de operación en aeropuertos			
		O 4	Facilidad de obtener tarjeta de crédito		A 4	Altos costos de mantenimiento			
		O 5	Incremento de autos nuevos		A 5	Licitaciones públicas con precios muy bajos			
		O 6	Ingreso al mercado corporativo.		A 6	Inseguridad jurídica poca inversión extranjera			
		O 7			A 7	Políticas gubernamentales			
		O 8	Incremento de venta de pólizas de seguro vehicular		A 8	Barreras arancelarias importación de autos			
		O 9			A 9	Incremento de precios pólizas de seguro vehicular			
		O 10	Mejoramiento de índices de servicio al cliente con respecto a la competencia		A 10	Percepción del cliente como un servicio caro			
		O 11	Mayor compromiso de servicio individualizado		A 11	Altos índices de desempleo mundial, poca afluencia de turistas			
FORTALEZAS	F 1	Adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación	Situación que debe ser aprovechada y sostenida	F1 F2 F4 F5 F6	Acciones para contrarrestar la influencia negativa	A1 A5 A6 A7 A8 A9	Conocer las necesidades del mercado para desarrollar servicios que se ajusten a la necesidades de los diferentes segmentos del mercado		
	F 2	Personal altamente capacitado y calificado en atención al cliente.		O1 O4		F3 F5	A10	F6	Crear nuevos productos que ayuden al cliente
	F 3	Presencia en las principales ciudades con locales amplios y vistosos.		O1 O2 O5		F7	A9	F3	Entrar con mas fuerza al mercado coporativo con unidades de alto nivel
	F 4	Alto grado de satisfacción de los clientes		O11		F5	A11	F2	Capacitación continua para todo el personal.
	F 5	Servicio serio, ágil y personalizado		O10		F5			
	F 6	Portal es una herramienta de fácil uso		O10		F6			
	F 7	Pertenecer a un grupo económico fuerte							
DEBILIDADES	D 1	Poca agilidad en la probación de negocios	Situación a trabajar para revertir debilidades	O1 O2 O4 O5	D8 D9 D1 D0	A1 A5 A10	D2	Realizar campañas de concientización a todo el personal sobre las actividades que realizada son muy importantes, al afectar la satisfacción del cliente.	
	D 2	No existe un plan de comunicación		O1 O2 O3 O4 O5	D1 D2 D3 D4 D5 D6	A1	D3	Incluir personal de mecanica para minimizar costos de mantenimiento preventivo	
	D 3	No hay planes de mercadeo		O1 O2 O3 O4 O5	D2 D3 D7		D7	Mejorar el mercadeo en ciudades pequeñas del país.	
	D 4	No existe un plan de capacitación				A5	D2	Alianzas estratégicas con agencias de viajes	
	D 5	No existe planificación estratégica				A1	D6	Alianzas estratégicas con empreas multinacionales posibles clientes	
	D 6	No hay planes de mercadeo				A10	D6	Abrir rutas específicas para alquiler de Vehiculos	
	D 7	No hay planes de publicidad				A11	D10	Mejorar medios de comunicación interno y con el cliente.	
	D 8	No existe un proceso de selección de personal				A11	D9	Analisis de obetivos	
	D 9	No existe un proceso de evaluación de personal							
	D 10	No existe planes de carrera							

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Cuadrante de Situación a Trabajar para Revertir Debilidades, esta se da entre Oportunidades y Debilidades haciendo una relación de lo interno con lo externo factores que facilitarían el logro de actividades con las acciones realizadas con bajo grado de eficiencia que objetivamente se comparten para obtener un equilibrio estratégico.

Cuadrante de Situación que Requiere Profundo Replanteo Interno, representa el enlace de los elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización que pueden tener implicaciones en su desarrollo externo Amenazas y Debilidades, se han determinado los parámetros que tienen ventaja competitiva con relación a la competencia, se evaluó la capacidad gerencial para crear un verdadero compromiso de pensamiento y gestión estratégica.

El objetivo de esta actividad es partir de un diagnóstico real en el campo externo e interno de Localiza Rent a Car, para que las gerencias puedan con datos reales pronosticar y decidir sobre las diferentes actividades presentadas a nivel de mercado, gobierno con operaciones y servicio, esta técnica se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas identificando a tiempo oportunidades estratégicas.

Este ejercicio determinó entre los asistentes que el trabajo oportuno y a tiempo es de vital importancia para mantener una compañía activa, ágil, y siempre dispuesta a un mejoramiento basado en datos reales y firmes, las decisiones no formarán parte del discernimiento empírico si no que serán basados netamente en datos estadísticos y cuantificables.

4.1.2 MISIÓN

Para la evaluación y creación de la misión se realizó una reunión empresarial en las instalaciones de Localiza Rent a Car en el mes de mayo del 2011, aquí a los asistentes se los repartió en cuatro grupos para poder tener varios criterios y sugerencias, estos grupos fueron homogéneos incluían una gerencia personal de soporte y asistencia, con esto se logró mayor comunicación con todos los empleados pues primera vez desde sus contrataciones el personal tenía una integración.

El cronograma principal fue evaluar y definir con todo el personal la VISIÓN; MISIÓN Y VALORES y de esta manera obtener mayor entendimiento y compromiso.

Logística del evento: se reservó sala para dos días, previamente se coordinó el proyector, pizarra, mesas agrupadas para el personal, material didáctico como hojas, bolígrafos de varios colores, etiquetas con nombre del personal, y banners con el logotipo de la empresa para agregar mayor compromiso grupal, adicional se coordinó un desayuno de apertura, dos recesos uno a las once de la mañana y otro a las cuatro treinta, almuerzo, los menús fueron aprobados por la gerencia.

Cronograma del evento:

Primer Día.

- 08:00 am Llegada del personal a las instalaciones.
- 08:15 am Inauguración del evento “Análisis Estratégico”. Gerencia General.
- 08:30 am Presentación de La Empresa Localiza. Gerencia General.
- 09:00 am Desayuno de Integración.
- 09:30 am Presentación del Proyecto de Implementación de Estrategias en Localiza. Gerencia de Operaciones.
- 10:00 am Taller de evaluación de la Misión de Localiza.
- 11:00 am Receso de quince minutos.
- 13:00 pm Almuerzo
- 14:00pm Evaluación por grupo. Gerencia de Operaciones
- 16:00pm Definición de la Misión Localiza Ecuador. Gerencia de Operaciones
- 16:30pm Receso de quince minutos.
- 17:00pm Explosión del trabajo realizado ese día. Gerencia General

La lista de los asistentes fue la siguiente:

TABLA 11. LISTA DEL PERSONAL LOCALIZA

	CARGO	NOMBRE
QUITO		
1	GERENTE GENERAL	GONZALO DIEZ
2	GERENTE COMERCIAL	ROBERTO NARANJO
3	GERENTE DE OPERACIONES	JUAN VERGARA
4	SUPERVISOR	ROBERTO ERAS
5	VENDEDOR	OMAR LUNA
6	OPERADOR DE COUNTER	GABRIELA LUNA
7	OPERADOR DE COUNTER	JOHANNA SCHUBER
8	OPERADOR DE COUNTER	SUSANA HARO
9	AUXILIAR DE OPERACIONES	RODOLFO ERAS
10	AUXILIAR DE OPERACIONES	WLADIMIR SUNTAXI
GUAYAQUIL		
11	SUPERVISOR	STEFANIE DE FREITAS
12	OPERADOR DE COUNTER	CARLA ALEGRIA
13	OPERADOR DE COUNTER	ROCIO SIERRA
14	AUXILIAR DE OPERACIONES	KLEBER VITERI
15	AUXILIAR DE OPERACIONES	ABELARDO CASTRO
CUENCA		
16	SUPERVISOR	GABRIELA ARIAS
17	OPERADOR DE COUNTER	DIEGO ESPINOZA
18	VENDEDOR	JUAN ESPINOZA
19	AUXILIAR DE OPERACIONES	ISRAEL CLUQUICONDOR
20	AUXILIAR DE OPERACIONES	FRANZ CHUMBI

Fuente: Localiza Rent a Car

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Grupos de Trabajo para el taller:

TABLA 12. GRUPOS DE TRABAJO PARA TALLER

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
GONZALO DIEZ	ROBERTO NARANJO	JUAN VERGARA	ROBERTO ERAS
OMAR LUNA	GABRIELA LUNA	JOHANNA SCHUBER	SUSANA HARO
RODOLFO ERAS	WLADIMIR SUNTAXI	STEFANIE DE FREITAS	CARLA ALEGRIA
ROCIO SIERRA	KLEBER VITERI	ABELARDO CASTRO	GABRIELA ARIAS
DIEGO ESPINOZA	JUAN ESPINOZA	ISRAEL CLUQUICONDOR	FRANZ CHUMBI

Fuente: Localiza Rent a Car

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Segundo Día.

- 08:00 am Llegada del personal a las instalaciones.
- 08:15 am Planteamiento del la metodología a aplicar ese día para la evaluación y definición de Localiza Ecuador. Gerencia de Operaciones
- 08:45 am Desayuno de Integración.
- 09:15 am Taller de evaluación de la Visión de Localiza.
- 10:30 am Evaluación por grupo.
- 11:00 am Receso de quince minutos.
- 12:00 am Definición de la Misión Localiza Ecuador
- 13:00 am Almuerzo
- 14:00pm Taller de evaluación de Valores de Localiza
- 16:00pm Definición de Valores Localiza Ecuador.
- 16:30pm Receso de quince minutos.
- 17:00pm Exposición del trabajo realizado ese día.

La formulación de la misión contribuyó a la discusión colectiva de la descripción de la empresa así como también el factor diferenciador, esto creo convergencia y sinergia de ideas e ideales.

Para ello los cuatro grupos tenían que generar los siguientes lineamientos de Localiza:

1. Descripción de lo que la empresa hace.
2. Para quien está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferenciador.

Desarrollo:

- Con la unión de todos los criterios de los cuatro grupos se concretó que la descripción de la empresa Localiza es:

“Localiza Rent a Car Ecuador es una empresa de alquiler de vehículos cuenta con un amplio parque automotor de marcas Hyundai, Chevrolet, Ford, Volkswagen, Kia; oferta

carros sin chofer para recorridos en ciudad y todo terreno, posee red comercial en oficinas a lo largo de todo el país.”

- Los grupos concluyeron lo siguiente en lo que refiere a el segmento de mercado a quien está dirigido el target de Localiza:

“Localiza Rent a Car está enfocado a clientes corporativos, presta un servicio continuo de vehículos de marca y de últimos modelos, así como también a turistas nacionales e internacionales por tiempo específico dando la capacidad de entrega de sus vehículos en ciudades diferentes a donde fueron alquilados”.

- El enfoque diferenciador dado por la concurrencia al evento fue:

“Localiza Rent a Car da un servicio personalizado de su producto, posee rastreo satelital en todos sus autos con ello brinda servicio de ubicación según el destino del cliente, el usuario puede entregar su vehículo en cualquier ciudad en donde exista la red Localiza, los vehículos pueden ser rentados vía internet.”

Después de estos tres enfoques la MISIÓN para Localiza Rent a Car aprobada por la Gerencia y el personal es:

“Contribuir al éxito de los negocios y el placer de los clientes, alquilando autos con eficiencia y simpatía”.

4.1.3 VISIÓN

Con los tres parámetros tomados en cuenta (descripción, a quien va dirigido y particularidad de Localiza) para el desarrollo de la VISION y con la ayuda de los siguientes cuestionamientos.

FIGURA 5. DESARROLLO DE LA VISIÓN LOCALIZA

◇	¿Cuál es nuestro Negocio?	⇒ ⇒	Rentar Vehículos y brindar un servicio personalizado
□	¿Por qué eso es importante?	⇒ ⇒	Para suplir necesidades de nuestros clientes
□	¿Por qué eso es importante?	⇒ ⇒	Minimizar riesgos y brindar confort
□	¿Por qué eso es importante?	⇒ ⇒	Proveer seguridad y prestar un mejor servicio
□	¿Por qué eso es importante?	⇒ ⇒	Para hacerle sentir al cliente acompañado
◇	¿Por qué eso es importante?	⇒ ⇒	Más rápidos y mejores

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Después de este análisis comunitario entre todos los asistentes se concluyó y con la aprobación de la Gerencia se especifico que la VISIÓN para los años inmediatos es:

“Liderar el mercado ecuatoriano de arrendamiento de vehículos hasta el año 2014.”

4.1.4 VALORES

Cuando se trato el punto de los valores se explico previamente al personal asistente que los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de Localiza, se les presentó las características competitivas, las condiciones de entorno, se enuncio la competencia inmediata y la expectativa de los clientes y propietarios.

Específicamente se hablo de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento.

Se explico que las empresas tienen por sí mismas características que las hacen diferentes a sus competidores. Elementos como: el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de su organización, etc., los anteriores aspectos son los que diferencian unas empresas de otras aún dentro del mismo ramo.

La gerencia expuso que cuando una compañía define su posicionamiento estratégico competitivo intrínsecamente está determinando los elementos que se convertirán en su mezcla única de valor conocidos como valores empresariales, que no es más que aquello que quiere ser y hacer, en lo que confía y cree con su forma de conducta y la manera como quiere que Localiza sea reconocido y aceptado por los clientes y la comunidad.

En el taller de grupo se debatieron los siguientes aspectos como los más reconocidos por el personal que forma parte de Localiza Ren a Car:

- Valorar al cliente: Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener un bien común.
- Reconocer el desempeño de los colaboradores: Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentará en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.
- Actuar con ética: Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y

buscando la participación de todos para lograr el desempeño de las competencias genéricas y específicas.

- Cuidar la imagen de la empresa: Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la Institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del Recurso Humano.
- Buscar la excelencia: Las acciones realizadas deben ser el producto del consenso y de la labor mancomunada.
- Agregar valor a la empresa: Incorporar el conocimiento del personal con la tecnología al producto para brindar un mejor servicio de manera continua.

La Gerencia General expresó que es muy importante transmitir estos lineamientos en publicidades internas y publicadas en lugares visibles de la empresa, los valores constituyen la fuerza de trabajo diario por tal motivo los valores se expresarán de la siguiente manera:

- **Valorar al cliente**
- **Reconocer el desempeño de los colaboradores**
- **Actuar con ética**
- **Cuidar la imagen de la empresa**
- **Buscar la excelencia.**
- **Agregar valor a la empresa**

Siguiendo con el proceso de implantación de gestión estratégica y para analizar más a profundidad la información evaluada en el FODA se realizó el Diagrama de Afinidad en donde se enfatizó la situación interna para tomar en cuenta las estrategias necesarias para el cambio con un enfoque de mercado y VISION empresarial.

Para ello se realizó un taller con la Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y el asesor externo (P. Sarmiento) se utilizó este método de categorización en que los desarrolladores clasificaron varios conceptos en varias categorías, fue la mejor vía para organizar gran cantidad de datos y criterios.

Para ello el proceso utilizado fue:

- Se armo el equipo operativo.
- Se estableció el problema o tema.
- Proceso de realización de lluvia de ideas / Reunir datos.
- Procesos de transferencia de datos a todos los integrantes.
- Proceso de dibujar el diagrama.

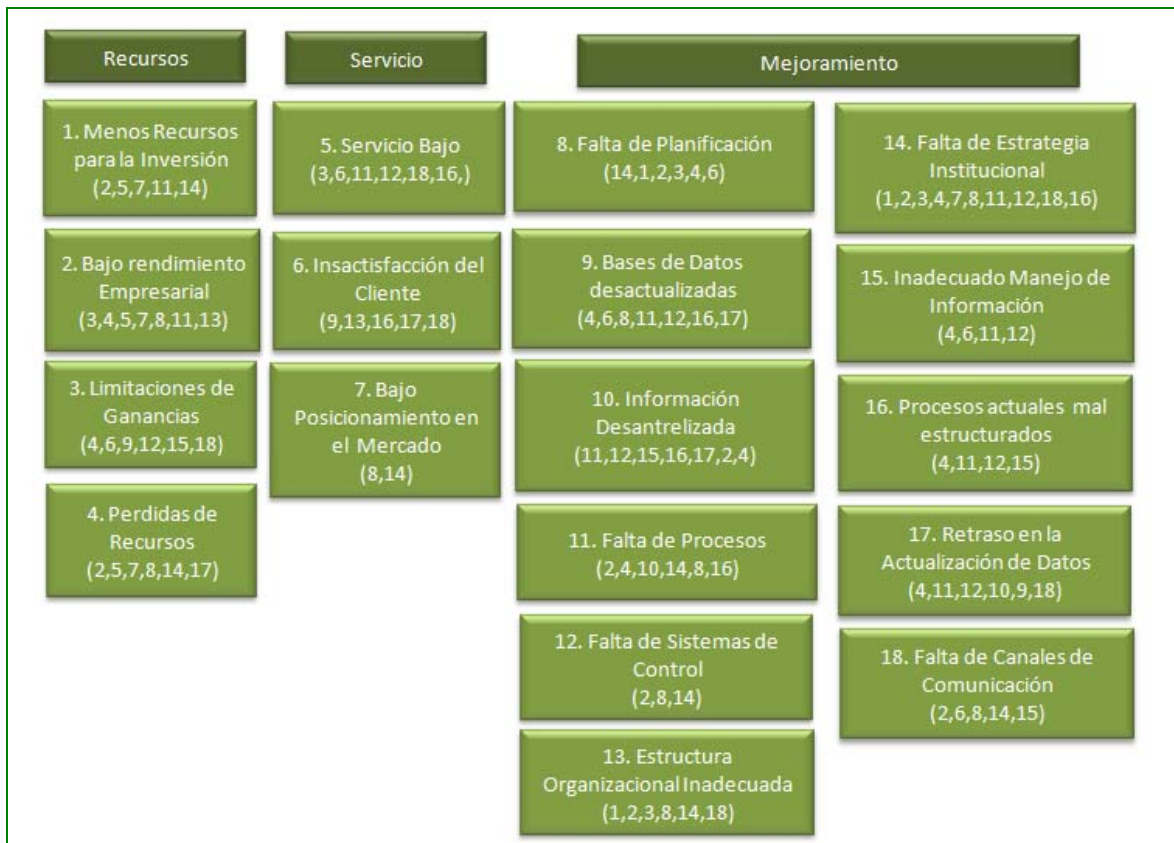
- Proceso de discusión y discernimiento.
- Proceso de aprobación.

En este diagrama sobresalieron los siguientes puntos: Recursos, Servicio y Mejoramiento.

- Recursos: son la fuente para que Localiza pueda lograr sus objetivos, para ello es necesario que se cuente con una serie de elementos como recursos e instintos que conjugados armónicamente contribuyen al funcionamiento adecuado de la institución.
- Servicio: para Localiza el servicio consiste en la integración de todos los productos logrando una metodología unificada de trabajo con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado.
- Mejoramiento: en Localiza la búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un reto cada día, el mejoramiento es un proceso progresivo y continuo en donde se incorporan actividades que ayuden a la empresa en todos los niveles.

Este análisis ha llevado a la alta dirección a una conclusión:

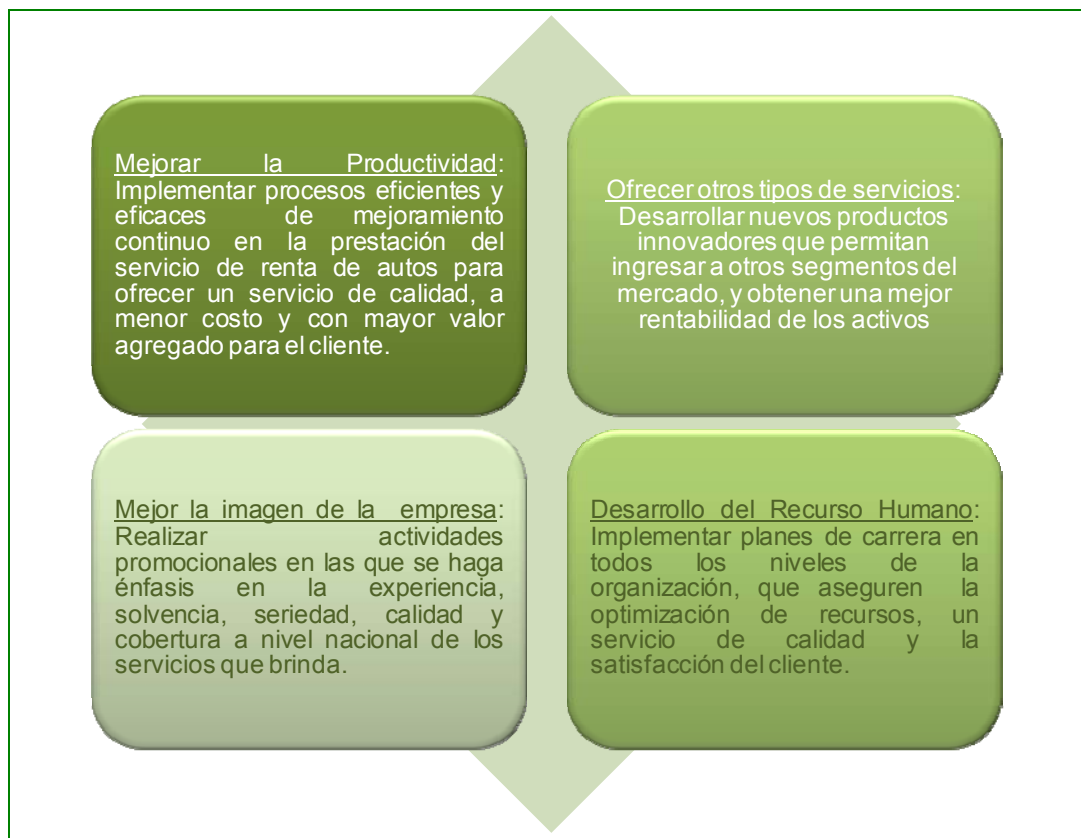
Con la formulación y evaluación de los factores externos y tomando en cuenta un criterio más profundo al estudio interno se concluye que hasta el momento Localiza Rent a Car ha estado trabajando con procedimientos que no agregan valor como la empresa lo requiere, estos hasta la fecha han generado un bajo rendimiento con respecto a la competencia, lo que ha limitado el potencial crecimiento económico y de posicionamiento en el mercado, es de vital importancia establecer un Plan Estratégico que recopile un alto compromiso de la alta dirección asegurando la participación del grupo administrativo hasta cumplir los objetivos deseados a corto mediano y largo plazo.

FIGURA 6. DIAGRAMA DE AFINIDAD LOCALIZA

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

4.1.5 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

En una reunión con la presencia de la Gerencia General y de las Gerencias de Operaciones y Comercial se concluyó que los puntos más importantes para tomar en cuenta para el mejoramiento son: La Productividad, Imagen empresarial, Nuevos Servicios y Desarrollo Humano por ello se les denominó Lineamientos Estratégicos serán el punto de partida para el análisis estratégico tomando en cuenta la MISIÓN Y VISIÓN corporativa.

FIGURA 7. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

4.2 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

Para la construcción del Mapa Estratégico de Localiza Rent a Car se convocó a una reunión específica para ello, los asistentes fueron la Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial y Asesor externo (Paola Sarmiento).

Como primera instancia se revisaron las evaluaciones tratadas anteriormente en análisis externos, análisis internos, el FODA, Diagrama de Afinidad, Lineamientos Estratégicos.

Con la ayuda de la proyección de la pantalla se fue elaborando el Mapa Estratégico entre el grupo asistente, en formatos ya establecidos cada asistente debía colocar en cada Perspectiva los objetivos según su criterio y calificarlos entre prioritario y no prioritario con esto ya se estaba estableciendo objetivos claros y estratégicos.

Cuando los asistentes terminaron con esta tarea, de manera grupal se fue realizando en pantalla el Mapa Estratégico Definitivo, con la aprobación de las gerencias y del asesor externo se iba colocando y redactando en forma de objetivo cada iniciativa de cambio tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Todos los objetivos deberían estar alineados a la VISION corporativa.
- Todos los objetivos deberían traer un cambio efectivo a la compañía.
- Todos los objetivos deberían traer un reto y no deberían ser confundidos con actividades.
- En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento todos los objetivos deberían ser enfocados hacia una “fuerza de trabajo motivada y preparada”
- La Perspectiva de Procesos Internos debía partir de todos los objetivos estratégicos de la Perspectiva de Aprendizaje con un enfoque de “mejoramiento continuo” creando ya una interrelación de estrategias.
- Para la Perspectiva del Cliente los objetivos estratégicos debían ser ya “propuestas de valor al cliente” con el cual se conjugaba con las dos perspectivas anteriormente desarrolladas tomando en cuenta los “atributos del producto y servicio con la imagen corporativa”.
- Ya en la Perspectiva Financiera el grupo tenía que presentar su propuesta de “valor sostenido para el accionista” que estratégicamente se enlaza con las tres perspectivas anteriores enfocando la Estrategia de Productividad y la Estrategia de Crecimiento de Ingresos.

De esta manera los presentes desarrollaron veinte y siete objetivos estratégicos a ser cumplidos hasta el 2014 con evaluación mensual por las Gerencias de Operaciones y Comercial y trimestral por la Gerencia General.

Los Objetivos Estratégicos son:

a. Perspectiva Financiera:

- **Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%):** Localiza en el Ecuador es una franquicia nueva que se está apuntando a ser una de las empresas líderes en esta rama, para ello cuenta con un lote vehicular en donde se ve indispensable realizar evaluaciones de: indicadores de utilización, plan de mantenimientos preventivos, estudios de vida útil, plan de incremento de lote, plan de costos por mantenimiento, plan evaluaciones mecánicas de vehículos antes y después de la entrega del carro. Todos los puntos anteriores ayudaran a maximizar la utilización de los activos y el objetivo tiene como indicador que este debe ser mayor al 10% anual con respecto a la rentabilidad por cada línea de producto.

- **Mejorar la Estructura de Costos:** es de vital importancia para Localiza realizar una evaluación de costos en lo que refiere a la parte administrativa y comercial, actualmente la empresa no posee ningún sistema de costeo para esto se habla de la realización de un análisis detallado de los costos repartidos por líneas de negocio.
- **Evaluar los Precios de los Productos para que sean Competitivos y Generen Rentabilidad:** en las reuniones de gerencia se comentó que muchos productos nuevos e inclusive los que se presentan al público como tradicionales no tienen un estudio técnico y económico, para mitigar este riesgo la dirección se colocó como objetivo la evaluación de los precios en donde se incluyan todos los factores que afectan al producto y con ello contar con un porcentaje comercial que sirva para negociaciones del departamento de ventas.
- **Expandir Oportunidades de Ingresos:** desde la apertura de Localiza en el Ecuador la gerencia general con el apoyo de su personal a conseguido sustentabilidad de esta empresa generando un capital de trabajo estable, pero aplicando la filosofía de la gestión estratégica se ve la necesidad de expandir mercado siempre buscando nuevas oportunidades de negocio que agreguen valor económico para la compañía.
- **Incrementar las Ventas en un 100% al año anterior:** para el grupo de accionistas es muy importante tener un crecimiento económico gradual, para ello desde su apertura Localiza a generado un incremento en productibilidad y rentabilidad del ochenta al noventa por ciento anual, en las reuniones de gestión estrategia y con los estudios externos e internos se determinó que la empresa debe crecer en un cien por ciento por año y se tomará el año anterior como referencia económica.
- **Mantener un ingreso de Ventas Netas no menor al 70.000 dólares por todas las líneas de productos:** en periodos anteriores el grupo gerencial mantenía reuniones semestrales para analizar datos económicos, debido a la necesidad de control para sostener el proyecto de implantación de gestión estratégica este grupo directivo se propone realizar reuniones mensuales en donde se analice el valor de utilidad neta por línea de producto en donde setenta mil dólares será la base para mantener un equilibrio, si esta cifra baja se tomaran medidas mitigantes a ser desarrolladas en los meses siguientes.
- **Incrementar las Ventas en Productos Tradicionales:** el departamento comercial es el centro de la producción en una empresa de servicio, la gerencia comercial planteó actividades para incrementar las ventas en productos tradicionales que son base para el posicionamiento de marca.

- **Incrementar las Ventas en Productos no Tradicionales:** crear nuevos valores agregado al producto no solo conlleva a la fidelidad del cliente si no crear nuevas fuentes de ingresos para ello la Gerencia Comercial se compromete a presentar indicadores y un plan de acción para incrementar las ventas de productos no tradicionales.

b. Perspectiva del Cliente:

- **Planificar Medir y Mejorar el Sistema de Servicio y Producto:** Localiza en Ecuador es relativamente nueva con vida económica de dos años, en este tiempo mantener la empresa ha sido la primera estrategia las gerencias determinaron que es ya tiempo de realizar una planificación la cual incluya métricas para el mejoramiento del servicio pues en los estudios del benchmarking se determino que la empresa tiene un promedio bajo en relación a su competencia inmediata.
- **Ofrecer el mejor servicio entre las compañías del medio:** la visión de localiza comprende ser la mejor empresa del medio de alquiler de vehículos para ello también es necesario ofrecer el mejor servicio y que éste sea el factor diferenciador en su sector económico.
- **Recibir y Mejorar la percepción sobre el Servicio al Cliente:** actualmente el cliente escoge a Localiza por referencias y porque tiene una agencia de ventas cerca al aeropuerto, para ello la Gerencia Comercial se compromete a realizar acciones presentadas en un plan anual para mitigar esta percepción.
- **Realizar un programa de incentivos a los Clientes:** estratégicamente la mantención de los clientes se convierte en fuente de rentabilidad y productividad por esta razón la Gerencia Comercial realizará un programa de incentivos que incluya agradecimientos, monitoreo de servicio, etc.
- **Evaluar y Aumentar la cartera de clientes y posibles clientes:** actualmente Localiza no posee una cartera de clientes, al inicio de este estudio este punto se confundió con una base de datos de clientes, la Gerencia Comercial como parte de su valor agregado genera una estrategia de evaluar y aumentar la cartera de clientes para incentivar compras recurrentes en nuestros establecimientos.
- **Medir cantidad de clientes recurrentes y perdidos:** la diferencia de Localiza será el servicio personalizado para ello se establecerá indicadores automáticos que presenten información de la fluctuación de clientes, esto ayudará a realizar medidas correctoras para aquellos clientes que no quieren seguir realizando negocios con

nosotros y también ayudaran al mejoramiento continuo para mantener al los clientes que han confiado en la compañía.

- **Innovar y crear nuevos productos y servicios:** la necesidad de innovar continuamente es inminente para la sustentabilidad empresarial, para ello la alta dirección con el protagonismo de la gerencia comercial se comprometen al desarrollo, análisis y puesta en marcha en la creación de productos nuevos e innovadores.
- **Promover Actividades para el posicionamiento de marca:** el cliente de Localiza escoge la empresa por motivos diferentes a la marca estos pueden ser, cercanía de los puntos de venta, recomendaciones, precio. Estratégicamente es muy importante que la marca LOCALIZA sea reconocido en primera instancia por los clientes o no clientes como empresa que renta vehículos con optimo servicio.
- **Realizar campañas estratégicas de mercadeo:** las campañas de mercadeo constituirán un gran referente al conocimiento de Localiza a todo nivel de clientes, viajeros, ejecutivos y empresariales estas campañas aportarán con alianzas estratégicas para reforzar el establecimiento de la rentabilidad financiera.

c. Perspectiva de Procesos Internos:

- **Implementar el sistema de gestión de calidad ISO como mejoramiento continuo:** el implantar generalidades y particularidades de la norma ISO aporta a la Localiza con un gran fuente diferenciador y sustentable en el medio ya que continuamente hay nuevos competidores, la empresa estratégicamente desea alcanzar mayores niveles de calidad.

Con la aplicación de un sistema de gestión, se logra una participación activa de la alta dirección ya que tiene la obligación de colaborar en el diseño de la política de calidad y de los objetivos de calidad, revisar constantemente los datos del sistema de gestión para tomar las medidas necesarias que garanticen el cumplimiento de los objetivos de calidad, además de establecer nuevas metas.

En cuanto a la productividad se alcanzará una mejora en el control de los procesos, así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados, de esta manera es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de errores y evitar la duplicación de actividades en el trabajo.

Se alcanzará aumentar el grado de satisfacción de los clientes, dado que la Localiza Rent a Car tomará muy en cuenta las opiniones de sus clientes para analizarlas, con el objeto de lograr una mejor comprensión de sus necesidades.

- **Implementar el sistema de riesgos de trabajo:** las nuevas disposiciones legales sugieren implementar el sistema de riesgos de trabajo que es auditado anualmente por el IESS, para ello la alta dirección se compromete a contribuir con este requerimiento empresarial para mitigar posibles futuras multas e inconvenientes legales y gubernamentales.

Vamos a garantizar la seguridad en el trabajo a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, mediante condiciones de trabajo que no presenten peligro para su vida o salud, al prevenir o disminuir riesgos de trabajo en las diversas áreas de la empresa mediante el uso de técnicas de Seguridad y Salud en la empresa, Además se Protege las instalaciones y bienes de la Empresa para asegurar la entrega de los vehículos y los servicios.

- **Mejorar el sistema de comunicación interno:** para cubrir con todas las expectativas diarias hacia el cliente y mantener cifras en ventas y logística, para ello se desarrollará e implementará un sistema de comunicación que ayude incrementar el trabajo en equipo con eficiencia y eficacia.

Localiza Rent a Car podrá difundir de una manera más efectiva la misión, visión, valores, objetivos, estrategia a sus colaboradores, lo que facilitará la aceptación e interiorización de los mismos, al lograr una motivación y desarrollo personal, al convertirse en un sistema abierto a la participación al diálogo, generando una confianza que permita alcanzar los objetivos de la empresa.

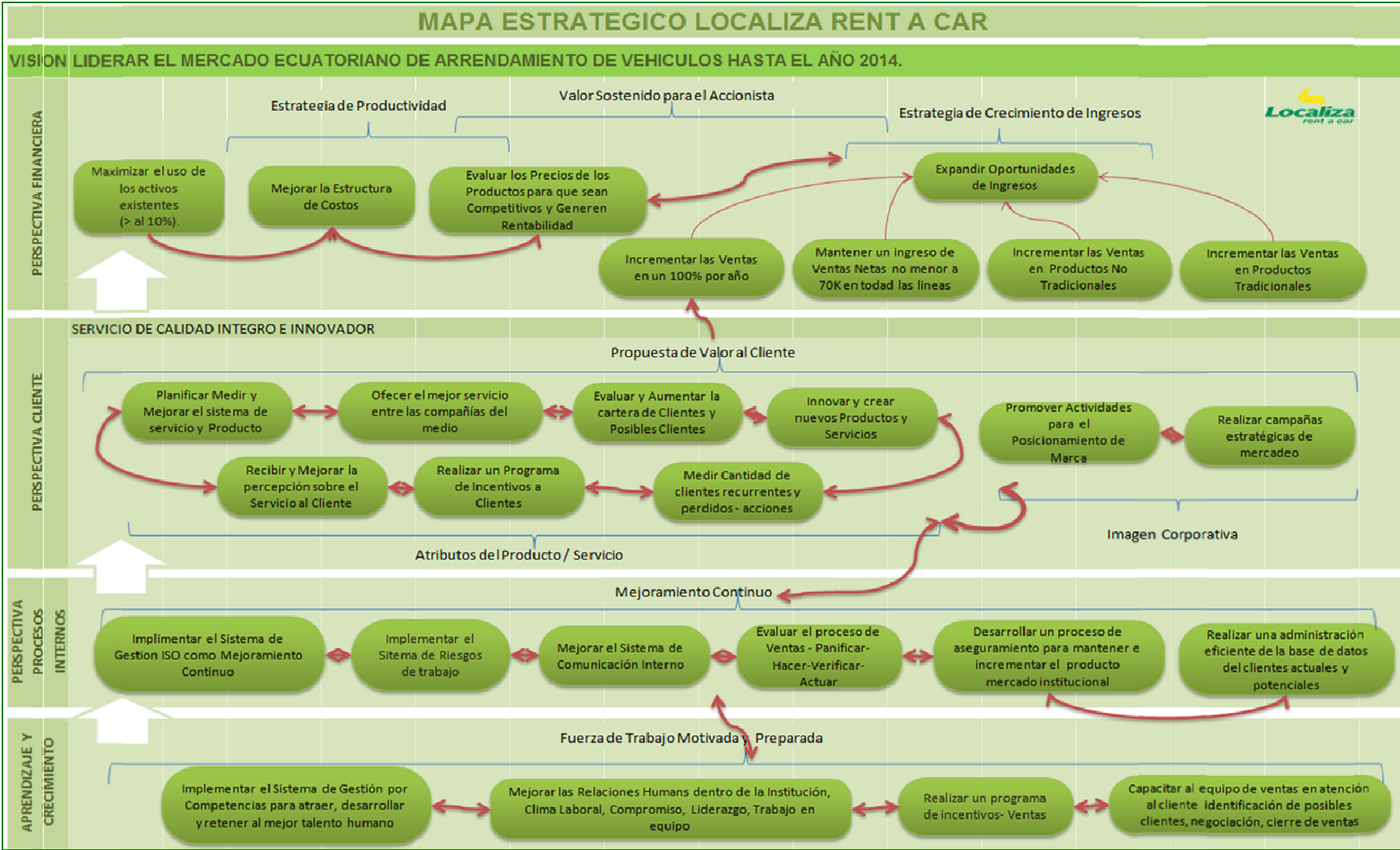
- **Evaluar el proceso de ventas (planificar, hacer, verificar, actuar):** el proceso de ventas se ha convertido en un cuello de botella para las demás áreas por ello se implantará el proceso de mejoramiento continuo que incluye la planificación anual, mensual, semanal, realizar las actividades correctamente, verificar los resultados y presentar las mejores acciones para no bajar los índices de ventas, logística y rentabilidad.

Con la evaluación al proceso de ventas, el departamento de ventas debe tener como principal función planificar, hacer, verificar y actuar, lo que le permitirá identificar, analizar, calificar y medir las oportunidades, de tal manera que podrá determinar cuál es el paso o pasos más adecuados para concretar un negocio y por ende satisfacer

de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, lo que garantiza que se tenga una mejora continua inclusive en épocas de buenas ventas.

- **Desarrollar un proceso de aseguramiento para mantener e incrementar el producto denominado mercado institucional:** uno de los productos estrella de localiza es el mercado institucional, actualmente el área comercial y logístico, se han enfocado sus recursos humanos y materiales para que este producto repunte en el rendimiento económico, se planteó la estratégicamente fortalecer este producto.

FIGURA 8. MAPA ESTRATÉGICO LOCALIZA RENT A CAR



Fuente: Localiza Rent a Car
 Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

- **Realizar una administración eficiente de la base de datos del cliente, actuales y potenciales:** actualmente todos por vendedores administran la base de datos esto ha creado inconvenientes como duplicidad de datos, desaparición de información importante, manipulación y omisión de procedimientos. En las reuniones para el desarrollo de la gestión estratégica la aplicación de una administración adecuada a este recurso determinara el éxito de la mantención de una cartera estable de clientes.

d. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- **Implementar el sistema de gestión por competencias para atraer, desarrollar y retener al mejor talento humano:** la implementación de sistemas de gestión aportan a Localiza una fuente continua de mejoramiento por ello la implementación del sistema de competencias permitirá evaluar e incentivar al crecimiento personal y profesional de todo el grupo de apoyo de Localiza.
- **Mejorar las relaciones humanas dentro de la institución, clima laboral, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo:** La estabilidad emocional del talento humano estratégicamente aporta con el establecimiento del desarrollo de buenas funciones y actitudes hacia el cliente interno y externo para ello la implantación y monitoreo de estos mecanismos hacen que localiza se diferencie positivamente de las empresas del medio.
- **Realizar un programa de incentivos al grupo de ventas:** para mejorar e incrementar las ventas localiza con su grupo gerencial creará un programa de incentivos en las ventas compartiendo con su gente el principio de ganar – ganar.
- **Capacitar al equipo de ventas en atención al cliente, identificación de posibles ventas, negociación, y cierre de ventas:** la capacitación es la fuente de mejoramiento personal, es indispensable la alineación de criterios en el grupo comercial con lo que se refiere a atención al público y la realización de una venta efectiva.

Todos estos objetivos fueron creados en función de los vínculos causa y efecto desarrollando el camino concreto para alcanzar la estrategia deseada y expuesta en la Visión corporativa.

El Mapa estratégico de Localiza Rent a Car presenta la gestión basada en:

- Traducir la estrategia en acciones operacionales.
- Alinear la organización para generar sinergias.
- Hacer de la ejecución de la estrategia una tarea de equipo y un proceso continuo.

- Gestionar la generación de valor a corto, mediano y largo plazo.
- Comunicar la estrategia de manera comprensible a todas las áreas de la organización.

Se ha focalizado la estrategia en las cuatro perspectivas específicas vinculadas con la relación de causa y efecto:

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: para alcanzar la visión empresarial es necesario determinar ¿cómo debe aprender y mejorar la organización?
- Perspectiva de Procesos Internos: para satisfacer a los clientes con el siguiente cuestionamiento ¿en qué procesos debemos ser los mejores?
- Perspectiva del Cliente: factor importante para determinar la aceptabilidad de nuestro servicio y se ha planteado lo siguiente ¿cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?
- Perspectiva Financiera: para alcanzar el éxito económico deseado la cuestión fue ¿cómo nos percibirán los accionistas?

El Mapa Estratégico desarrollado describe la estrategia generada como una propuesta de valor que invita al desarrollo de capacidades, habilidades de los empleados acompañado del desarrollo de elementos de tecnología lo cual mejorará un proceso interno, esta propuesta mejorará la propuesta de valor entregada a los clientes objetivos, lo que cubrirá con sus expectativas y por lo tanto serán clientes satisfechos lo que sin duda dará lugar a mayores ingresos por ventas y se traducirá en mayor valor para los accionistas y por lo tanto el cumplimiento del principal objetivo de la estrategia que es el éxito financiero.

4.3 DISEÑO DEL BSC

Continuando la aplicación de gestión estratégica en Localiza Rent a Car creamos un sistema de control estratégico personalizado, para ello se creó una matriz general de Control el Balanced Score Card.

Esta matriz es una tabla dinámica que resume todos los parámetros de gestión y control en la estratégica, cada gerencia debe presentar sus resultados administrados en el BSC.

La información expuesta en el BSC de Localiza Rent a Car, fue levantada en una reunión explícita para este ejercicio, aquí se explicó el manejo de la matriz y se fue incrementando los datos necesarios para establecer un tablero general de control de la estrategia.

La Gerencia General será el custodio de este tablero, el administrados por concesión general será el Gerente de Operaciones.

Con esto se estima evitar la manipulación de datos, y el cambio de objetivos estratégicos, cualquier modificación significativo debe ser presentado a la Gerencia General para su discusión y aprobación.

A continuación se presenta el contenido del BSC y posteriormente se presenta el Tablero general aprobado para su ejecución inmediata.

Titulo del Tablero de Control:

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011					FECHA DE EVALUACIÓN: jun-11				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS	PERSPECTIV A	FECHA DE EJECUCIÓN		EJECUTOR	INDICADOR	META PROPUESTA		META EJECUTADA	
		DESDE	HASTA			Inicial	Final	Inicial	Final
VISIÓN: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.									

Periodo de Control: la visión corporativa se vence en el 2014, por ello es muy importante realizar un análisis y evaluación anual, cuyos tableros incluyen históricos para no perder la trazabilidad.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011					FECHA DE EVALUACIÓN: jun-11				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS	PERSPECTIV A	FECHA DE EJECUCIÓN		EJECUTOR	INDICADOR	META PROPUESTA		META EJECUTADA	
		DESDE	HASTA			Inicial	Final	Inicial	Final
VISIÓN: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.									

Visión: esta matriz expone la visión puesto que todos los objetivos estratégicos deben siempre estar enlazados para cumplir con el visión corporativa de Localiza.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011					FECHA DE EVALUACIÓN: jun-11				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS	PERSPECTIV A	FECHA DE EJECUCIÓN		EJECUTOR	INDICADOR	META PROPUESTA		META EJECUTADA	
		DESDE	HASTA			Inicial	Final	Inicial	Final
VISIÓN: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.									

Fecha de Evaluación: para afianzar el compromiso del cumplimiento de las tareas estratégicas asignadas, las gerencias se reunirán cada mes para analizar el avance y evaluar las tareas cumplidas.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011					FECHA DE EVALUACIÓN: jun-11				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS	PERSPECTIV A	FECHA DE EJECUCIÓN		EJECUTOR	INDICADOR	META PROPUESTA		META EJECUTADA	
		DESDE	HASTA			Inicial	Final	Inicial	Final
VISIÓN: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.									

Descripción de los Objetivos Estratégicos: en esta columna se citarán los objetivos aprobados por las gerencias y que constan en el Mapa Estratégico, estos no serán cambiados a lo largo de la vigencia de la VISION corporativa, se podrá aumentar objetivos a lo largo de estos cuatro años siempre y cuando sean aprobados por la Gerencia General previamente, manteniendo la flexibilidad en la planificación pueden existir objetivos que pierdan vigencia por: cumplimiento total o por que la estrategia de la empresa cambio por factores externos (económicos o políticos), si este es el caso se colocara en cada ficha del objetivo una nota aclaratoria al respecto, todas las modificaciones a esta tabla se guardaran para realizar una trazabilidad efectiva.

Cada objetivo esta designado a un ejecutor, los responsables de hacer tangible lo citado en el Mapa Estratégico son las Gerencias de Localiza.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011

VISION: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.				FECHA DE EVALUACIÓN:							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS				PERSPECTIVA	FECHA DE EJECUCIÓN		jun-11				
					DESDE	HASTA	META PROPUESTA		META EJECUTADA		
							Inicial	Final	Inicial	Final	
1.	GERENCIA GENERAL										

Perspectiva: en esta columna se colocara la Perspectiva que afecta al objetivo estratégico para con ello realizar tener un equilibrio de responsabilidades dentro del grupo ejecutor.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011

VISION: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.				FECHA DE EVALUACIÓN:							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS				PERSPECTIVA	FECHA DE EJECUCIÓN		jun-11				
					DESDE	HASTA	META PROPUESTA		META EJECUTADA		
							Inicial	Final	Inicial	Final	
1.	GERENCIA GENERAL										

Fecha de Ejecución: cada objetivo tiene una fecha de inicio y otra de fin, estas matrices de control deben ser por periodos si el objetivo traspasa un periodo el avance de inicio debe ser registrado en "meta propuesta inicio" y de esta manera se realizará un seguimiento de avance del objetivo hasta llegar a un 100%.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011

VISION: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.				FECHA DE EVALUACIÓN:							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS				PERSPECTIVA	FECHA DE EJECUCIÓN		jun-11				
					DESDE	HASTA	META PROPUESTA		META EJECUTADA		
							Inicial	Final	Inicial	Final	
1.	GERENCIA GENERAL										

Ejecutor: en esta columna se colocara las iniciales de la persona responsable de ejecutar el objetivo estratégico, existen objetivos que deben ser desarrollados por varios ejecutivos porque

afectan a más de un departamento en este caso se colocará en primera instancia las iniciales del responsable y posteriormente se colocará las iniciales de los involucrados.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011

VISIÓN: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.				FECHA DE EVALUACIÓN: jun-11					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS	PERSPECTIVA	FECHA DE EJECUCIÓN		EJECUTOR	INDICADOR	META PROPUESTA		META EJECUTADA	
		DESDE	HASTA			Inicial	Final	Inicial	Final

Indicador: la medición es un requisito de gestión “lo que no se mide no se puede gestionar ni mejorar” el indicador está asociada con una característica (del resultado o proceso de los objetivos de las actividades) permite evaluar periódicamente y verificar la implementación de la estrategia.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011

VISIÓN: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.				FECHA DE EVALUACIÓN: jun-11					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS	PERSPECTIVA	FECHA DE EJECUCIÓN		EJECUTOR	INDICADOR	META PROPUESTA		META EJECUTADA	
		DESDE	HASTA			Inicial	Final	Inicial	Final

TABLA 13. BSC LOCALIZA RENT A CAR

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011

VISIÓN: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.					FECHA DE EVALUACIÓN: jun-11					
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS	PERSPECTIVA	FECHA DE EJECUCIÓN		EJECUTOR	INDICADOR	META PROPUESTA		META EJECUTADA		
		DESDE	HASTA			Inicial	Final	Inicial	Final	
1. GERENCIA GENERAL										
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).	Financiera	01/10/2011	31/12/2011	GG	Indicador: utilización de los activos versus productividad	30%	45%	0%	0%
1. 2	Mejorar la estructura de Costos	Financiera	01/10/2011	31/12/2011	GG	Indicador: Costo actual vs Costo anterior	25%	35%	0%	0%
1. 3	Evaluar los precios de los Productos para que sean Competitivos y generen rentabilidad a la compañía	Financiera	01/10/2011	31/12/2011	GG	Indicador: Productos versus la productos revisados (con un analisis de costeo)	40%	80%	0%	0%
1. 4	Exapandir oportunidades de ingresos	Financiera	01/10/2011	31/12/2011	GG	Indicador: Numero de negocios nevos versus la rentabilidad obtenida	30%	50%	0%	0%
2. OPERACIONES										
2. 1	Implementar el Sistema de Gestión ISO como mejoramiento continuo	Procesos	01/10/2011	31/12/2011	GO/GC	Indicador: Avance de la Ejecución del Proyecto	10%	20%	0%	0%
2. 2	Implementar el Sistema de Riesgos de trabajo	Procesos	01/10/2011	31/12/2011	GO/GC	Indicador: Avance en la Ejecución del proyecto	5%	15%	0%	0%
2. 3	Mejorar el Sistema de Comunicación Interno	Procesos	01/10/2011	31/12/2011	GO/GC	Indicador: Avance de la Ejecución del Proyecto	20%	60%	0%	0%
2. 4	Evaluar lel proceso de Ventas - Planificar - Hacer - Verificar- Actuar	Procesos	01/10/2011	31/12/2011	GO/GC	Indicador: Evaluacion con cuellos de botella dentro de este proceso	15%	30%	0%	0%
2. 5	Desarrollar un proceso de aseguramiento para mantener e incrementar el producto "mercado institucional".	Procesos	01/10/2011	31/12/2011	GO/GC	Indicador: Numero de negocios cerrados en este producto	45%	50%	0%	0%
2. 6	Realizar una administración eficiente de la base de datos de clientes actuales y potenciales	Procesos	01/10/2011	31/12/2011	GO/GC	Indicador: Información disponible a los usuarios	5%	10%	0%	0%
2. 7	Implementar el Sistema de Gestión por Competencias para atraer, desarrollar y retener al mejor talento humano	Aprendizaje y crecimiento	01/10/2011	31/12/2011	GO/GC	Indicador: Ejecución del Proyecto según lo planificado	5%	15%	0%	0%
2. 8	Mejorar las relaciones humanas dentro de la institución, clima laboral, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo	Aprendizaje y crecimiento	01/10/2011	31/12/2011	GO/GC	Indicador: Ejecución del Proyecto según lo planificado	5%	15%	0%	0%
2. 9	Capacitar al equipo de ventas en atención al cliente para identificación de posibles clientes negociacion, cierre de ventas	Aprendizaje y crecimiento	01/10/2011	31/12/2011	GO/GC	Indicador: Ejecución del Proyecto según lo planificado	5%	15%	0%	0%
3. COMERCIAL										
1. 1	Incrementar las Ventas en un 100% por año	Financiera	01/10/2011	31/12/2011	GG/GC	Indicador: Ventas anuales del presente año versus Ventas del año anterior	70%	100%	0%	0%
3. 2	Mantener un ingreso por Ventas no menor de 70 K, en todas las líneas de productos	Financiera	01/10/2011	31/12/2011	GG/GC	Indicador: Relacion de las ventas realizadas con el valor de 7000	95%	95%	0%	0%
3. 3	Incrementar las Ventas en Productos no tradicionales	Financiera	01/10/2011	31/12/2011	GG/GC	Indicador: Numero de ventas realizadas en productos no tradicionales	20%	25%	0%	0%
3. 4	Incrementar ventas en productos tradicionales	Financiera	01/10/2011	31/12/2011	GG/GC	Indicador: Ventas realizadas en estos productos	50%	95%	0%	0%
3. 5	Planificar medir y mejorar el sistema de servicio y producto	Cientes	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Ejecución del Proyecto	50%	100%	0%	0%
3. 6	Ofrecer elo mejor servicio entre las compañías del medio	Cientes	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Evaluación de estadística de satisfacción al cliente no debe ser menor al 90% mensual	90%	90%	0%	0%
3. 7	Evaluar y aumentar la cartera de clientes y posibles clientes	Cientes	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Número de nuevos clientes potenciales	20%	30%	0%	0%
3. 8	Recibir y Mejorar la percepción sobre el Servicio al Cliente	Cientes	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Encuestas de mercadeo a clientes y no clientes	20%	30%	0%	0%
3. 9	Pealizar un programa de Incentivo clientes	Cientes	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Actividades planificadas y aprobadas	10%	20%	0%	0%
3. 10	Realizar un programa de incentivos - ventas	Aprendizaje y crecimiento	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Esquema salarial aprobado	10%	20%	0%	0%
3. 11	Medir cantidad de clientes recurrentes y perdidos (acciones)	Cientes	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Estadísticas	25%	40%	0%	0%
3. 12	Innovar y crear nuevos Productos y Servicios	Cientes	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Plan de Innovación	5%	15%	0%	0%
3. 13	Promover actividades para el posicionamiento de marca	Cientes	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Plan de posicionamiento aprobado	5%	15%	0%	0%
3. 14	Realizar campañas estratégicas de mercadeo	Cientes	01/10/2011	31/12/2011	GC/GO	Indicador: Plan de mercadeo aprobado	5%	15%	0%	0%

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Meta Propuesta y Meta Ejecutada: cada objetivo estratégico es asignado a un ejecutivo de Localiza, cada uno de ellos es el responsable de colocar un indicador en la meta propuesta, esto lo realizaron con la aprobación de la Gerencia General, la meta propuesta es una planificación a lo

que se va a realizar en el tiempo, la meta ejecutada se coloca en cada evaluación en las reuniones mensuales de los directivos de la empresa. Estos dos: meta propuesta y meta ejecutada tiene un indicador adicional, se pintarán con colores del semáforo para identificar más rápidamente el avance. Los colores son: rojo representa objetivo con retraso en su ejecución, amarillo representa objetivo por cumplir su tiempo de ejecución y verde que representa un objetivo que está siendo ejecutado en el plazo establecido.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



MATRIZ GENERAL 2011

VISIÓN: LIDERAR EL MERCADO ECUATORIANO DE ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS HASTA EL AÑO 2014.				FECHA DE EVALUACIÓN:							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR ÁREAS			PERSPECTIVA	FECHA DE EJECUCIÓN		EJECUTOR	INDICADOR	jun-11			
				DESDE	HASTA			META PROPUESTA		META EJECUTADA	
								Inicial	Final	Inicial	Final
1.	GERENCIA GENERAL										

En las reuniones mantenidas con el grupo gerencial de Localiza Ret a Car se aprobó el siguiente cuadro de mando integral, el mismo que va ser ejecutado desde el mes de octubre de este año.

4.4 IDENTIFICACIÓN DE RUTA ESTRATÉGICA Y TÁCTICA

Para medir el avance de la ejecución estratégica el Balance Score Card está conectado con métricas estratégicas, cada objetivo estratégico tiene una ficha de medición con conexiones semiautomáticas (con vínculos) al tablero principal del BSC, en estas fichas se visualizará el avance mensual en forma matemática y visual.

Las métricas son actualizadas en forma mensual, por el responsable de la ejecución de dicho proyecto estratégico, este avance es revisado en forma mensual con todas las gerencias, aquí se plasmaran las actividades que se realizaron y cuáles son las que se van a realizar para cumplir lo planificado en las fechas previstas.

Las métricas tienen los siguientes detalles:

Título: El encabezado está compuesto con el nombre de Balanced Score Card porque está directamente ligado con la matriz general, para mayor facilidad de control se separaron las métricas.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR

MÉTRICAS ESTRATEGICAS



PENSAMIENTO ESTRATEGICO	VALOR SOSTENIDO PARA EL ACCIONISTA / ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD/ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA GENERAL	

Pensamiento Estratégico: son actividades a desarrollar para cumplir con la causa y efecto estratégico pues es el elemento esencial para la gestión y ejecución de este proyecto de mejoramiento.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	VALOR SOSTENIDO PARA EL ACCIONISTA / ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD/ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA GENERAL	

Macro Actividades: Este nombre corresponde al Objetivo estratégico que deber ser medido y controlado, estos coinciden con el Mapa Estratégico y BSC.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	VALOR SOSTENIDO PARA EL ACCIONISTA / ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD/ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA GENERAL	
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).
Perspectiva:	Financiera Ejecutor: GG

Perspectiva y Responsable: para mantener un equilibrio es necesario identificar a que perspectiva estamos afectando cuando ejecutamos un objetivo, por ello es necesario responsabilizar a los ejecutivos para afianzar la ejecución efectiva.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

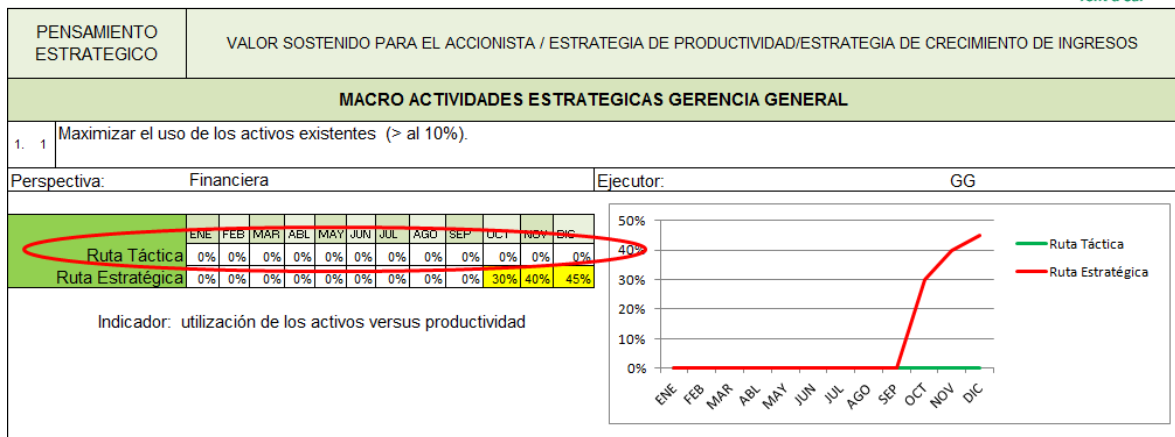
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	VALOR SOSTENIDO PARA EL ACCIONISTA / ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD/ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS																																							
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA GENERAL																																								
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).																																							
Perspectiva:	Financiera Ejecutor: GG																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ENE</th> <th>FEB</th> <th>MAR</th> <th>ABR</th> <th>MAY</th> <th>JUN</th> <th>JUL</th> <th>AGO</th> <th>SEP</th> <th>OCT</th> <th>NOV</th> <th>DIC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ruta Táctica</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Ruta Estratégica</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>30%</td> <td>40%</td> <td>45%</td> </tr> </tbody> </table>		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	40%	45%	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC																												
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%																												
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	40%	45%																												
Indicador: utilización de los activos versus productividad																																								

Ruta táctica: para el seguimiento numérico se colocó una tabla con los meses de enero a diciembre pues la alta dirección se comprometió a un control mensual, para ello la ruta táctica es el valor de avance en este periodo de treinta días.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

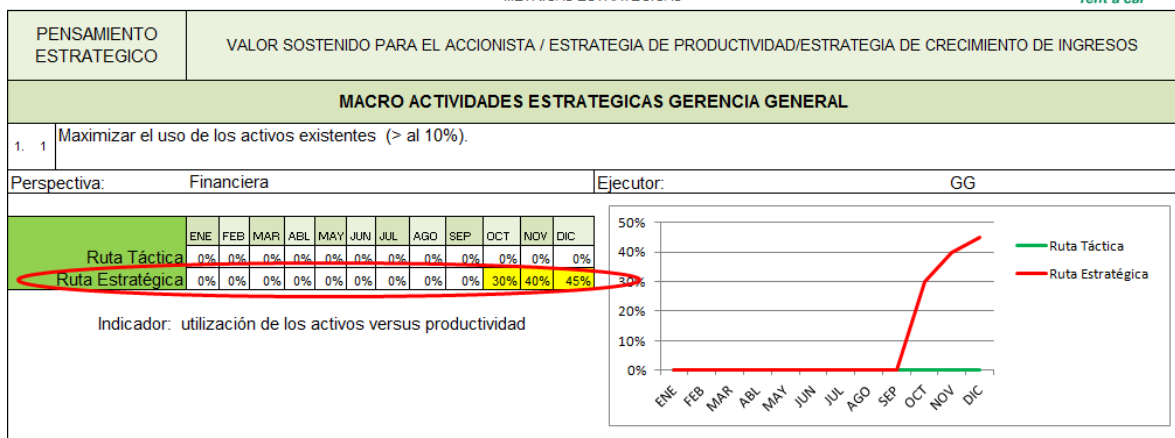


Ruta Estratégica: son los valores numéricos que cada gerencia colocó, según el conocimiento del área y el compromiso de avance, según el compromiso estratégico y compromiso con la alta dirección basados en la carga laboral y la importancia de la ejecución para cubrir la VISION estratégica.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

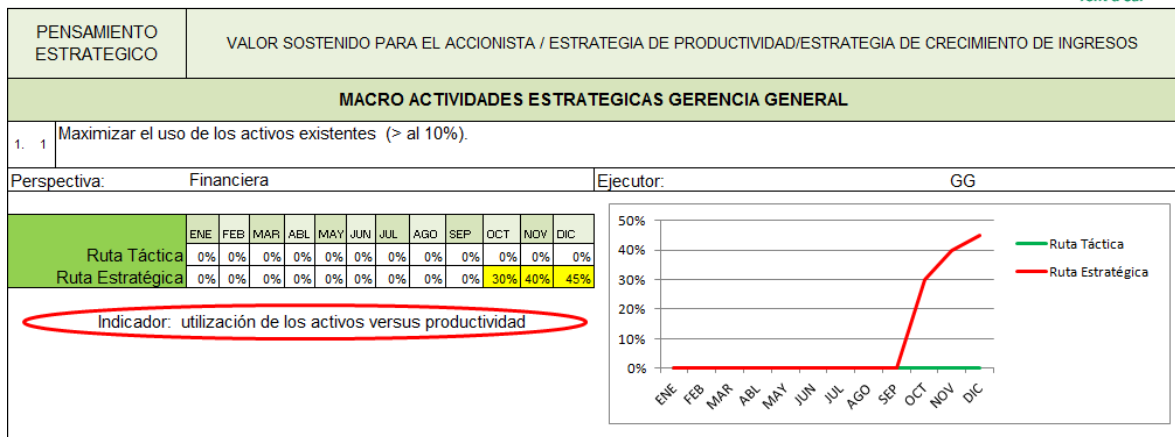


Indicador: es la forma como los responsables de los objetivos obtuvieron los resultados colocados en la ruta estratégica y ruta táctica.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

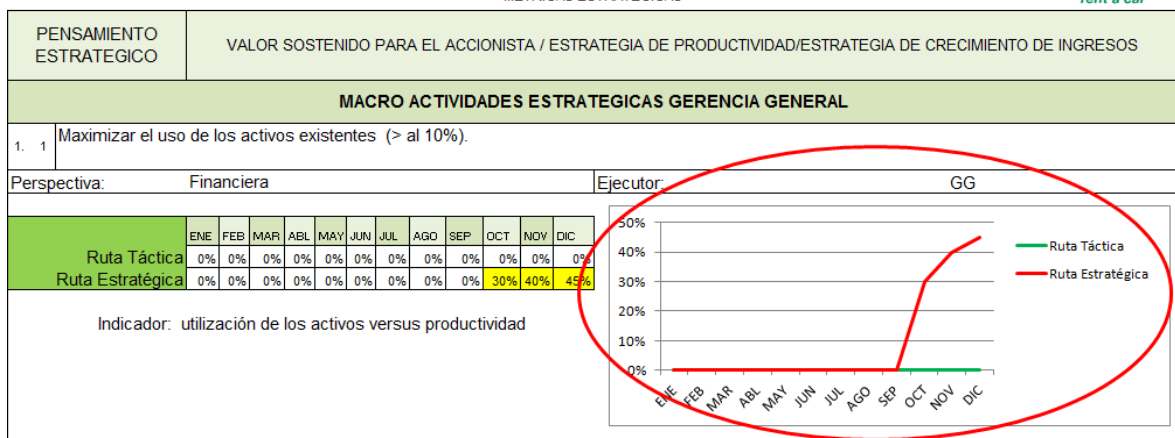


Visualización en gráfico: para identificar de mejor forma el avance mensual y anual, el grafico representará el movimiento de los factores números de avance, la línea de color rojo corresponde a la ruta estratégica y la línea de color verde corresponde a la ruta táctica, visualmente se podrá proyectar la interrelación entre lo planificado y lo ejecutado.

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS



A continuación se detalla cuales con las fichas estratégicas en las gerencias: General, comercial y de operaciones.

- Métricas Objetivos Estratégicos Gerencia General:

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR

METRICAS ESTRATEGICAS



PENSAMIENTO ESTRATEGICO	VALOR SOSTENIDO PARA EL ACCIONISTA / ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD/ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA GENERAL													
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).												
Perspectiva:	Financiera						Ejecutor:	GG					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	40%	45%	
Indicador: utilización de los activos versus productividad													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR

METRICAS ESTRATEGICAS



PENSAMIENTO ESTRATEGICO	VALOR SOSTENIDO PARA EL ACCIONISTA / ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD/ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA GENERAL													
1. 2	Mejorar la estructura de Costos												
Perspectiva:	Financiera						Ejecutor:	GG					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	30%	35%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	30%	35%	
Indicador: Costo actual vs Costo anterior													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR

METRICAS ESTRATEGICAS



PENSAMIENTO ESTRATEGICO	VALOR SOSTENIDO PARA EL ACCIONISTA / ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD/ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA GENERAL													
1. 3	Evaluar los precios de los Productos para que sean Competitivos y generen rentabilidad a la compañía												
Perspectiva:	Financiera						Ejecutor:	GG					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	60%	80%	
Indicador: Productos versus la productos revisados (con un analisis de													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	VALOR SOSTENIDO PARA EL ACCIONISTA / ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD/ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA GENERAL													
1. 4	Exapandir opotunidades de ingresos												
Perspectiva:	Financiera						Ejecutor:						GG
	ENE	FEB	MAR	ABL	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	40%	50%	50%
Indicador: Numero de negocios nevos versus la rentabilidad obtenida													

- Métricas Objetivos Estratégicos Gerencia de Operaciones:

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Mejoramiento Continuo / Fuerza de Trabajo Motivada y Preparada												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA DE OPERACIONES													
2. 1	Implementar el Sistema de Gestión ISO como mejoramiento continuo												
Perspectiva:	Procesos						Ejecutor:						GO/GC
	ENE	FEB	MAR	ABL	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	15%	20%	20%
Indicador: Avance de la Ejecución del Proyecto													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Mejoramiento Continuo / Fuerza de Trabajo Motivada y Preparada												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA DE OPERACIONES													
2. 2	Implementar el Sistema de Riesgos de trabajo												
Perspectiva:	Procesos						Ejecutor:						GO/GC
	ENE	FEB	MAR	ABL	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%	15%	15%
Indicador: Avance en la Ejecución del proyecto													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR

METRICAS ESTRATEGICAS



PENSAMIENTO ESTRATEGICO		Mejoramiento Continuo / Fuerza de Trabajo Motivada y Preparada											
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA DE OPERACIONES													
2	3	Mejorar el Sistema de Comunicación Interno											
Perspectiva: Procesos						Ejecutor: GO/GC							
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ruta Táctica		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ruta Estratégica		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	40%	60%
Indicador: Avance de la Ejecución del Proyecto													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR

METRICAS ESTRATEGICAS



PENSAMIENTO ESTRATEGICO		Mejoramiento Continuo / Fuerza de Trabajo Motivada y Preparada											
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA DE OPERACIONES													
2	4	Evaluar el proceso de Ventas - Planificar - Hacer - Verificar- Actuar											
Perspectiva: Procesos						Ejecutor: GO/GC							
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ruta Táctica		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ruta Estratégica		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	25%	30%
Indicador: Evaluacion con cuellos de botella dentro de este proceso													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR

METRICAS ESTRATEGICAS



PENSAMIENTO ESTRATEGICO		Mejoramiento Continuo / Fuerza de Trabajo Motivada y Preparada											
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA DE OPERACIONES													
2	5	Desarrollar un proceso de aseguramiento para mantener e incrementar el producto "mercado institucional".											
Perspectiva: Procesos						Ejecutor: GO/GC							
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ruta Táctica		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ruta Estratégica		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	45%	45%	50%
Indicador: Numero de negocios cerrados en este producto													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Mejoramiento Continuo / Fuerza de Trabajo Motivada y Preparada												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA DE OPERACIONES													
2. 6	Realizar una administración eficiente de la base de datos de clientes actuales y potenciales												
Perspectiva:	Procesos						Ejecutor:	GO/GC					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%	10%	
Indicador: Información disponible a los usuarios													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Mejoramiento Continuo / Fuerza de Trabajo Motivada y Preparada												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA DE OPERACIONES													
2. 7	Implementar el Sistema de Gestión por Competencias para atraer, desarrollar y retener al mejor talento humano												
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento						Ejecutor:	GO/GC					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%	15%	
Indicador: Ejecución del Proyecto según lo planificado													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Mejoramiento Continuo / Fuerza de Trabajo Motivada y Preparada												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA DE OPERACIONES													
2. 8	Mejorar las relaciones humanas dentro de la institución, clima laboral, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo												
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento						Ejecutor:	GO/GC					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%	15%	
Indicador: Ejecución del Proyecto según lo planificado													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Mejoramiento Continuo / Fuerza de Trabajo Motivada y Preparada												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA DE OPERACIONES													
2. 9	Capacitar al equipo de ventas en atención al cliente para identificación de posibles clientes negociacion, cierre de ventas												
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento						Ejecutor:						GO/GC
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%	15%	15%
Indicador: Ejecución del Proyecto según lo planificado													

- Métricas Objetivos Estratégicos Gerencia Comercial:

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL													
3. 1	Incrementar las Ventas en un 100% por año												
Perspectiva:	Financiera						Ejecutor:						GG/GC
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70%	80%	100%	100%	
Indicador: Ventas anuales del presente año versus Ventas del año anterior													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL													
3. 2	Mantener un ingreso por Ventas no menor de 70 K, en todas las lineas de productos												
Perspectiva:	Financiera						Ejecutor:						GG/GC
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	95%	95%	95%	95%
Indicador: Relacion de las ventas realizadas con el valor de 7000													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL													
3. 3	Incrementar las Ventas en Productos no tradicionales												
Perspectiva:	Financiera						Ejecutor:						GG/GC
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	25%	25%	
Indicador: Numero de ventas realizadas en productos no tradicionales													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL													
3. 4	Incrementar ventas en productos tradicionales												
Perspectiva:	Financiera						Ejecutor:						GG/GC
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	75%	95%	
Indicador: Ventas realizadas en estos productos													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL													
3. 5	Planificar medir y mejorar el sistema de servicio y producto												
Perspectiva:	Clientes						Ejecutor:						GC/GO
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	75%	100%	
Indicador: Ejecución del Proyecto													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa														
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL															
3. 6	Ofrecer el mejor servicio entre las compañías del medio														
Perspectiva:	Clientes						Ejecutor:						GC/GO		
Ruta Táctica	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		90%	90%
Indicador: Evaluación de estadística de satisfacción al cliente no debe ser menor al 90% mensual															

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa														
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL															
3. 7	Evaluar y aumentar la cartera de clientes y posibles clientes														
Perspectiva:	Clientes						Ejecutor:						GC/GO		
Ruta Táctica	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		20%	25%
Indicador: Número de nuevos clientes potenciales															

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa														
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL															
3. 8	Recibir y Mejorar la percepción sobre el Servicio al Cliente														
Perspectiva:	Clientes						Ejecutor:						GC/GO		
Ruta Táctica	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		20%	25%
Indicador: Encuestas de mercadeo a clientes y no clientes															

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL													
3. 9	Pealizar un programa de Incentivo clientes												
Perspectiva:	Clientes						Ejecutor:						GC/GO
	ENE	FEB	MAR	ABL	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	15%	20%	
Indicador: Actividades planificadas y aprobadas													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL													
3. 10	Realizar un programa de incentivos - ventas												
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento						Ejecutor:						GC/GO
	ENE	FEB	MAR	ABL	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	15%	20%	
Indicador: Esquema salarial aprobado													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



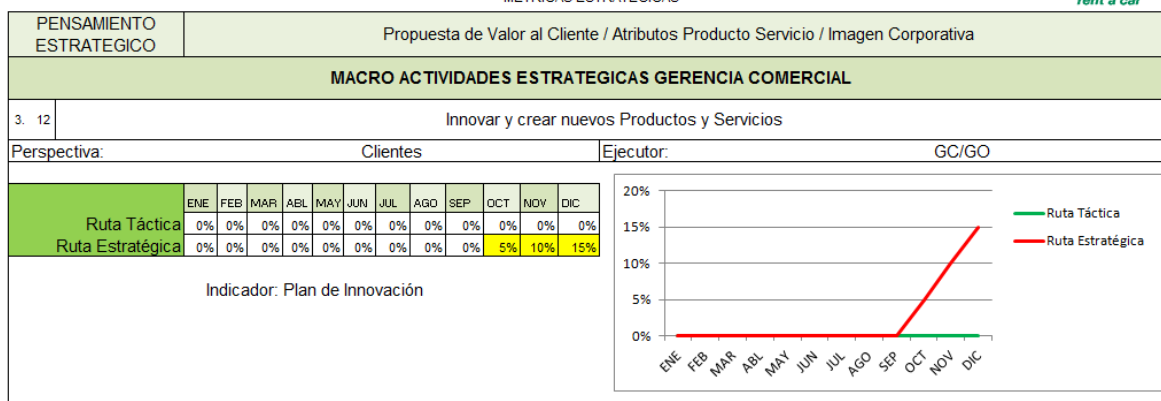
METRICAS ESTRATEGICAS

PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Propuesta de Valor al Cliente / Atributos Producto Servicio / Imagen Corporativa												
MACRO ACTIVIDADES ESTRATEGICAS GERENCIA COMERCIAL													
3. 11	Medir cantidad de clientes recurrentes y perdidos (acciones)												
Perspectiva:	Clientes						Ejecutor:						GC/GO
	ENE	FEB	MAR	ABL	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ruta Táctica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ruta Estratégica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	30%	40%	
Indicador: Estadísticas													

BALANCED SCORE CARD (BSC) LOCALIZA RENT A CAR



METRICAS ESTRATEGICAS



4.5 DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN

Concluido ya el desarrollo completo del BSC en donde se ha determinado quien va a realizar los objetivos estratégicos, indicadores, plazos, es indispensable alimentar todo esto con actividades que generen valor al cumplimiento de las estrategias plantadas.

Se desarrollo una matriz para la ejecución práctica y dinámica de los objetivos estratégicos "Actividades de Mejoramiento Continuo (AMC)", aquí se verifican y se designan actividades a cada responsable este tiene un mecanismo de desarrollar un control para diseños realizados por las mismas gerencias, o por su grupo de apoyo, o por las gerencias relacionadas.

Es un método interactivo en donde la revisión y la toma de decisiones inmediatas a la estrategia en un control semanal, esto corresponde a una evaluación previa a la generación de información que alimentará en lo posterior al BSC.

El AMC contiene actividades que por su naturaleza y flexibilidad pueden formar parte integra al cumplimiento de objetivos estratégicos o en su momento se pueden convertir un enunciado que no agrega valor por algún factor interno o externo, es muy importante de cada gerencia que lo maneje tenga un record de las acciones completadas en 100% de ejecución y de aquellas que por algún motivo fueron desechadas.

Es necesario que todos los integrantes de Localiza Rent a Car usen su herramienta de AMC, primero las gerencias, luego supervisores convirtiéndose en una red de control a nivel institucional, también el AMC puede convertirse en una fuente de información para visualizar el trabajo de cada área y el compromiso que tienen con la estrategia institucional.

Todas aquellas actividades anunciadas en esta matriz fueron identificadas por las Gerencias pues hoy en día son los responsables directos de la ejecución estratégica.

Este ejercicio se ejecutó en una reunión las gerencias trabajaron previamente para determinar sus actividades objetivas y posteriormente tuvieron la aprobación final.

Cualquier cambio de relevancia debe ser comunicado a su gerencia inmediata para la aprobación y la pronta ejecución.


Cabe mencionar que toda la información presentada en el BSC sale de esta matriz, corresponde a un visor efectivo de los objetivos para evitar en las reuniones mensuales de avances falsas presunciones o avances.

Continuando con esta explicación iniciamos con el detalle del contenido de la matriz y se concluye con la presentación del AMC general aprobado por la Gerencia General.

Encabezado: es el nombre asignado a esta matriz, acompañado del periodo al que pertenecen todas las actividades descritas.

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR

2011




CARGO: GERENCIA DE OPERACIONES		NOMBRE: GONZALO DIEZ		FECHA DE EVALUACIÓN		abr-11
DESCRIPCIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones
	DESDE	HASTA				
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).					

Responsable: se colocará el cargo y el nombre del responsable de las actividades descritas en esta matriz.

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR

2011



CARGO: GERENCIA GENERAL		NOMBRE: GONZALO DIEZ		FECHA DE EVALUACIÓN		abr-11
DESCRIPCIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones
	DESDE	HASTA				
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).					

Fecha de evaluación: estas actividades pueden ser asignadas a otros ejecutivos de la empresa como asistentes, operarios, etc., pero la responsabilidad inmediata es de la gerencia responsable por este motivo esta matriz puede ser actualizada según la necesidad del usuario.

Diaria, semanal, mensual, lo recomendable es que se asignen tareas y monitorear cada semana.

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



2011

CARGO: GERENCIA GENERAL		NOMBRE: GONZALO DIEZ		FECHA DE EVALUACIÓN			
DESCRIPCIÓN		FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones
		DESDE	HASTA				
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).						

Codificación: la codificación para los objetivos está clasificado en tres, pues tres son los gerentes responsables de ejecutar los objetivos estratégicos: gerencia general 1, gerencia de operaciones 2, gerencia comercial 3. El siguiente numeral corresponde al número de objetivo que está clasificado en el BSC, continuando con la enunciación de las actividades. Estas actividades son totalmente flexibles, se pueden presentar inconvenientes internos o externos para dicha ejecución y la flexibilidad corresponde a las estrategias sugeridas por las otras gerencias o empleados en general de la empresa.

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



2011

CARGO: GERENCIA GENERAL		NOMBRE: GONZALO DIEZ		FECHA DE EVALUACIÓN			
DESCRIPCIÓN		FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones
		DESDE	HASTA				
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).						
1 1 1	Aumentar la tasa de utilización de autos campañas comercial	01/04/2011	01/08/2011		0%	GD	
1 1 2	Establecer políticas de descuentos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	
1 1 3	Establecer políticas de comisiones por objetivos cumplidos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	

Fecha de ejecución: la fecha de ejecución contiene una fecha de partida y una fecha estimada de ejecución, esta deber ser lo más real posible, el responsable de cada objetivo es quien coloca estas fechas, estas no deben ser cambiadas frecuentemente pues representan un compromiso.

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



2011

CARGO: GERENCIA GENERAL		NOMBRE: GONZALO DIEZ		FECHA DE EVALUACIÓN			
DESCRIPCIÓN		FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones
		DESDE	HASTA				
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).						
1 1 1	Aumentar la tasa de utilización de autos campañas comercial	01/04/2011	01/08/2011		0%	GD	
1 1 2	Establecer políticas de descuentos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	
1 1 3	Establecer políticas de comisiones por objetivos cumplidos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	

Status: representa con colores de semáforo el avance de la actividad, el color verde representa actividad en avance según las fechas establecidas, el color amarillo representa que la actividad está teniendo retraso en su ejecución, el color rojo representa retraso de la tarea.

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



2011

CARGO: GERENCIA GENERAL		NOMBRE: GONZALO DIEZ			FECHA DE EVALUACIÓN		
DESCRIPCIÓN		FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones
		DESDE	HASTA				
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).						
1 1 1	Aumentar la tasa de utilización de autos campañas comercial	01/04/2011	01/08/2011		0%	GD	
1 1 2	Establecer políticas de descuentos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	
1 1 3	Establecer políticas de comisiones por objetivos cumplidos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	

Cumplimiento: es la representación en porcentaje el avance de la actividad, para tomar acciones correctivas y preventivas según el caso.

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



2011

CARGO: GERENCIA GENERAL		NOMBRE: GONZALO DIEZ			FECHA DE EVALUACIÓN		
DESCRIPCIÓN		FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones
		DESDE	HASTA				
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).						
1 1 1	Aumentar la tasa de utilización de autos campañas comercial	01/04/2011	01/08/2011		0%	GD	
1 1 2	Establecer políticas de descuentos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	
1 1 3	Establecer políticas de comisiones por objetivos cumplidos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	

Ejecutores: el responsable del objetivo estratégico debe trabajar en conjunto con sus colaboradores es por ello que coloca las iniciales o nombre de la persona a quien se le ha asignado una tarea específica.

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



2011

CARGO: GERENCIA GENERAL		NOMBRE: GONZALO DIEZ			FECHA DE EVALUACIÓN		
DESCRIPCIÓN		FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones
		DESDE	HASTA				
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).						
1 1 1	Aumentar la tasa de utilización de autos campañas comercial	01/04/2011	01/08/2011		0%	GD	
1 1 2	Establecer políticas de descuentos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	
1 1 3	Establecer políticas de comisiones por objetivos cumplidos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	

Observaciones: corresponden a anotaciones sobre los detalles que afecten o favorezcan al desarrollo de la actividad.

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



2011

CARGO: GERENCIA GENERAL		NOMBRE: GONZALO DIEZ			FECHA DE EVALUACIÓN		
DESCRIPCIÓN		FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones
		DESDE	HASTA				
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).						
1 1 1	Aumentar la tasa de utilización de autos campañas comercial	01/04/2011	01/08/2011		0%	GD	
1 1 2	Establecer políticas de descuentos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	
1 1 3	Establecer políticas de comisiones por objetivos cumplidos	01/04/2011	31/12/2011		0%	GD	

4.5.1 AMC GERENCIA GENERAL

TABLA 14. GERENCIA GENERAL

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



CARGO: GERENCIA DE OPERACIONES		NOMBRE: GONZALO DIEZ		FECHA DE EVALUACIÓN		abr-11	
DESCRIPCIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones	
	DESDE	HASTA					
1. 1	Maximizar el uso de los activos existentes (> al 10%).						
1 1 1	Realizar el levantamiento de activos existentes	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1 1 2	Realizar un plan uso de vehiculos clasificarlos por años y números de mantenimientos	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1 1 3	Identificar responsables de uso por sectores	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1 1 4	Realizar política de uso de activos fijos	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1 1 5	Realizar metricas para medir el uso de activos	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1. 2	Mejorar la estructura de Costos						
1 2 1	Coordinar la realización de un software para el control de costos y que este clasifique automaticamente por área y producto	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1 2 2	Crear una cultura de costos - se evaluara por área	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1. 3	Evaluar los precios de los Productos para que sean Competivos y generen rentabilidad a la compañía						
1 3 1	Analizar los costos y la utilidad por producto	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1 3 2	Analizar los costos y la utilidad por nuevo producto	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1. 4	Exapandir opotunidades de ingresos						
1 4 1	Realizar Planes estrategicos con compañías posibles aliadas	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1 4 2	Realizar campañas para adelantarse a la competencia	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	
1 4 3	Realizar campañas para expandir mercado	01/10/2011	01/12/2011		0%	GD	

Actividad en Desarrollo/ Ejecutada
 Actividad por Vencer
 Actividad Vencida

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

4.5.2 AMC GERENCIA DE OPERACIONES

TABLA 15. GERENCIA DE OPERACIONES

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



2011

CARGO: GERENCIA DE OPERACIONES		NOMBRE: JUAN FRANCISCO VER		FECHA DE EVALUACIÓN			
DESCRIPCIÓN		FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTOR	Observaciones
		DESDE	HASTA				
2	1	Implementar el Sistema de Gestión ISO como mejoramiento continuo					
2	1	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	1	2	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	1	2	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	1	2	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	1	3	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	1	4	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	2	Implementar el Sistema de Riesgos de trabajo					
2	2	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	2	2	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	2	3	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	2	4	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	2	5	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	2	6	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	3	Mejorar el Sistema de Comunicación Interno					
2	3	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	3	2	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	3	3	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	3	4	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	4	Evaluar el proceso de Ventas - Planificar - Hacer - Verificar - Actuar					
2	4	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	4	2	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	4	3	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	4	4	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	5	Desarrollar un proceso de aseguramiento para mantener e incrementar el producto "mercado institucional".					
2	5	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	5	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	5	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	6	Realizar una administración eficiente de la base de datos de clientes actuales y potenciales					
2	6	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	6	2	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	6	3	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	7	Implementar el Sistema de Gestión por Competencias para atraer, desarrollar y retener al mejor talento humano					
2	7	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	7	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	7	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	8	Mejorar las relaciones humanas dentro de la institución, clima laboral, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo					
2	8	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	8	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	8	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	9	Capacitar al equipo de ventas en atención al cliente para identificación de posibles clientes negociación, cierre de					
2	9	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	9	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO
2	9	1	01/10/2011	01/12/2011		0%	GO

Actividad en Desarrollo/ Ejecutada
 Actividad por Vencer
 Actividad Vencida

Fuente: Localiza Rent a Car
 Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

4.5.3 AMC GERENCIA COMERCIAL

TABLA 16. GERENCIA COMERCIAL

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR

2011



CARGO: GERENCIA COMERCIAL		NOMBRE: ROBERTO NARANJO		FECHA DE EVALUACIÓN		abr-11	
DESCRIPCIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTOR	Observaciones	
	DESDE	HASTA					
3 1	Incrementar las Ventas en un 100% por año						
3 1 1	Incremento de ventas en Travel 15% anual	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	Estas tareas estan en ejecución desde abril de este
3 1 2	Incremento de ventas en Corporate 25% anual	01/10/2011	01/12/2011		100%	GC	Estas tareas estan en ejecución desde abril de este
3 1 3	Incremento de ventas a Personas Físicas o naturales 10%	01/10/2011	01/12/2011		100%	GC	Estas tareas estan en ejecución desde abril de este
3 1 4	Incremento de ventas Replacement 10%	01/10/2011	01/12/2011		100%	GC	Estas tareas estan en ejecución desde abril de este
3 1 5	Incremento de ventas Mini - Leasing 40%	01/10/2011	01/12/2011		80%	GC	Estas tareas estan en ejecución desde abril de este
3 1 6	Elaborar plan de ventas para productos genericos u otros segmentos	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	Estas tareas estan en ejecución desde abril de este
3 2	Mantener un ingreso por Ventas no menor de 70 K, en todas las lineas de productos						
3 2 1	Realizar un forecast de ventas para poner limites minimos de ventas	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 2 2	Monitorear mensualmente y crear estrategias	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 3	Incrementar las Ventas en Productos no tradicionales						
3 3 1	Realizar un forecast de productos no tradicionales he impulsar su venta mensual.	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 3 2	Elaboración de campañas promocionales	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 3 3	Elaboracion de campañas mejor auto por fidelidad	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 3 4	Elaboración de plan CLUB CLIENTES LOCALIZA	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 4	Incrementar ventas en productos tradicionales						
3 4 1	Realizar un forecast de productos no tradicionales he impulsar su venta mensual.	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 4 2	Elaboración de campañas promocionales	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 4 3	Elaboracion de campañas mejor auto por fidelidad	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 4 4	Elaboración de plan CLUB CLIENTES LOCALIZA	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 5	Planificar medir y mejorar el sistema de servicio y producto						
3 5 1	Realizar ensuestas de servicio al cliente	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 5 2	Medir los resultados de la encuesta	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 5 3	Tomar planes de acción	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 6	Ofrecer elo mejor servicio entre las compañías del medio						
3 6 1	Identificar las diferencias de servicio de nosotros y la competencia	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 6 2	Realizar campañas de promoción	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 6 3	Evaluar frecuentemente el servicio	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 7	Evaluar y aumentar la cartera de clientes y posibles clientes						
3 7 1	Incluir en la encuesta de servicio al cliente, clientes sugeridos	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 7 2	Hacer presentación de la empresa a clientes sugeridos	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) LOCALIZA RENT A CAR



2011

CARGO: GERENCIA COMERCIAL		NOMBRE: ROBERTO NARANJO			FECHA DE EVALUACIÓN: abr-11		
DESCRIPCIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN		STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTOR	Observaciones	
	DESDE	HASTA					
3 8	Recibir y Mejorar la percepción sobre el Servicio al Cliente						
3 8 1	Hacer indagaciones en el mercado y definir como el publico ve a localiza	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 8 2	Realizar un plan de acción	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 9	Realizar un programa de Incentivo clientes						
3 9 1	Identificar a los mejores clientes por el volumen de ventas	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 9 2	Realizar un plan de incentivos, felicitaciones en cumpleaños, navidad y nacimiento de hijos	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 10	Realizar un programa de incentivos - ventas						
3 10 1	Con la realización del forecast definir montos de ventas para la realización de esquemas salariales	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 10 2	Aprobar el esquema salarial para los vendedores	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 11	Medir cantidad de clientes recurrentes y perdidos (acciones)						
3 11 1	Realizar indicadores para medir clientes recurrentes y perdidos	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 11 2	Realizar lan de accion para recuperar clientes perdidos	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 12	Innovar y crear nuevos Productos y Servicios						
3 12 1	Investigar el mercado internacional y ver tendencias	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 12 2	Investigar el mercado nacional e investigar necesidades	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 13	Promover actividades para el posicionamiento de marca						
3 13 1	Realizar campañas institucionales y en ferias	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 13 2	Mejorar los portales en el internet para mejorar el ingreso	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
3 14	Realizar campañas estratégicas de mercadeo						
3 14 1	Realizar planes de mercadeo	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	
1 14 2	Aumentar actividades en línea para mayor impacto con menos riesgo presupuestal	01/10/2011	01/12/2011		0%	GC	

	Actividad en Desarrollo/ Ejecutada
	Actividad por Vencer
	Actividad Vencida

Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

4.6 DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

4.6.1 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

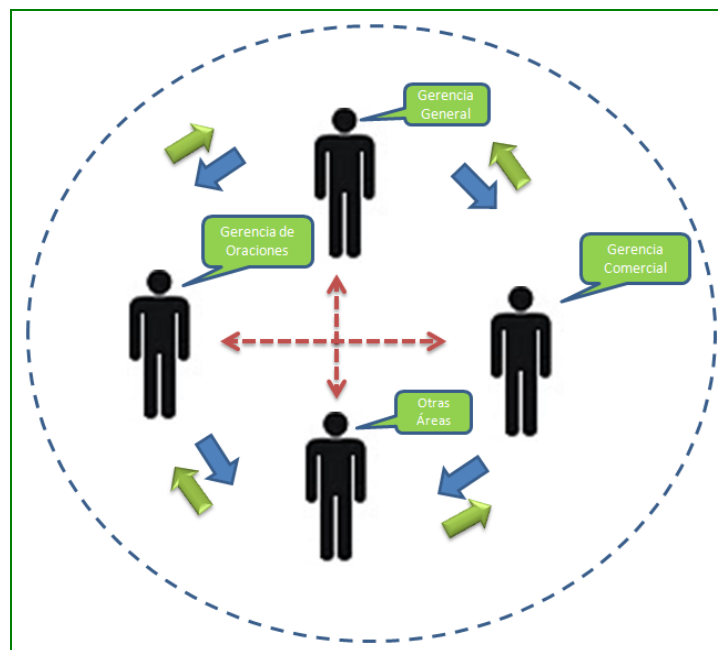
En Localiza Rent a Car es necesario establecer estrategias que den respuestas a las necesidades de supervivencia, mantenimiento de la gestión estratégica y fortalecimiento de capacidades esenciales para conseguir ventajas comunicativas internas.

Localiza mantiene una comunicación horizontal donde los gerentes departamentales se reúnen cuando lo requieran o lo amerite con sus homólogos a fin de comentar y resolver los problemas y/o planes de mejora que se hayan producido en relación funcional de las estrategias. Estas

reuniones con y sin previa cita han llevado a acuerdos inmediatos sobre inquietudes suscitadas al día agilizando las decisiones gerenciales para incrementar el trabajo en marcha.

Los gerentes deben realizar actas sobre todas las reuniones formales para mantener trazabilidad en los puntos atendidos y las gestiones tomadas siempre y cuando formen parte del mejoramiento continuo. El Gerente de Operaciones es el responsable de custodiar estas actas y hacer el seguimiento al cumplimiento de las tareas en ellas encomendadas.

FIGURA: 9. COMUNICACIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Localiza Rent a Car
Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Para los seguimientos del cumplimiento de la gestión estratégica el gerente de cada área mantendrá una reunión con sus colaboradores con el fin de dialogar sobre los resultados obtenidos en un plazo de una semana, aquí se encomendarán nuevas tareas y nuevas responsabilidades.

Los gerentes se reunirán con la Gerencia General cada 15 días para evaluar el avance de la gestión estratégica en relación en la visión establecida. Estas reuniones aportarán con nuevas ideas y con dinamismo para el cumplimiento y flexibilidad de las estrategias en caso de que se den cambios externos a la organización.

Las matrices de BCS, y AMC son archivadas en una carpeta electrónica en el servidor de Localiza Rent a Car y de esta manera la información se encontrará disponible a cada momento para consultas y toma de decisiones.

Los métodos de comunicación aceptados son:

- a) Matrices de BSC
- b) Matrices de AMC
- c) Presentaciones para reuniones internas en Localiza.
- d) Correo interno desde direcciones corporativas.
- e) Distribución de documentos del Sistema de Gestión de Calidad implantado.

Esta metodología de comunicación integrará a todas las áreas de manera estratégica para mantener un control sobre las actividades, objetivos y cumplir con lo establecido en el compromiso de la alta dirección en hacer tangible una visión proyectada a un tiempo inmediato.

4.6.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO EN LOCALIZA RENT A CAR

Crear un plan de comunicación surge por la necesidad actual y los beneficios que se derivan de una gestión eficaz de la comunicación a todos los niveles. El plan será una guía para lograr una comunicación sustentable dentro de Localiza.

Como objetivos de este plan se espera dimensionar la actividad de comunicación dentro de la empresa y recoger las diferentes herramientas disponibles en cada ámbito para la gestión comunicacional.

Aclararemos que para el entendimiento de los usuarios u empleados de Localiza este plan está enfocado en parámetros primarios de la comunicación empezado con el proceso comunicacional.

El proceso de comunicación parte de la persuasión al comunicarse y buscar efectos, de esta manera la comunicación se convierte en una herramienta orientada a la consecución de objetivos estratégicos de la empresa.

Para que exista comunicación es necesario primero contar con la información, partiendo de la información más general se puede definir la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de su mensaje como códigos similares tratan de comprenderse y influirse, con el fin de conseguir una acción y una reacción, concluyendo la comunicación es la transferencia de la información de un sujeto a otro.

Los elementos básicos que intervienen en este proceso son:

Emisor o **Fuente:** es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor.

Receptor: es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.

Código: es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o decodificar el paquete de información que se trasmite.

Mensaje: es el contenido informativo que se traslada.

Canales: es el medio físico a través del cual se transmite la información.

Tipos de comunicación:

Centrándonos en los tipos de comunicación, encontramos según el emisor de la comunicación esta se puede distinguir en:

Vertical descendente: aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados).

Vertical ascendente: aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores.

Lateral u horizontal: es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones, la comunicación fluye entre iguales.

Otras clasificaciones son:

Verbal: aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo, discusión, etc., bajo este tipo de comunicación se debe prestar atención al tipo de palabras que los interlocutores utilicen.

No verbal: aquella que no se produce de forma oral, puede tratarse de comunicación escrita o la que se produce a través de la mirada, expresiones, movimientos o la apariencia física.

La comunicación se divide en:

Formal o Institucional: aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.

Informal: aquella que es establecida entre los empleados de una organización, en muchos casos este tipo de comunicación es más fuerte que la formal que si la ignora puede afectar al desarrollo de la organización.

Era necesario aclarar estos términos para mantener uniformidad en vocablos y términos utilizados como cultura organizacional en Localiza.

Para mitigar barreras comunicacionales aclaramos lo siguiente: en la comunicación efectiva existen aspectos que provocan errores o dificultan la comunicación son:

Psicológicas: barreras basadas en emociones (estado de ánimo del receptor incidirá en la interpretación que haga el mensaje), valores propios o percepciones.

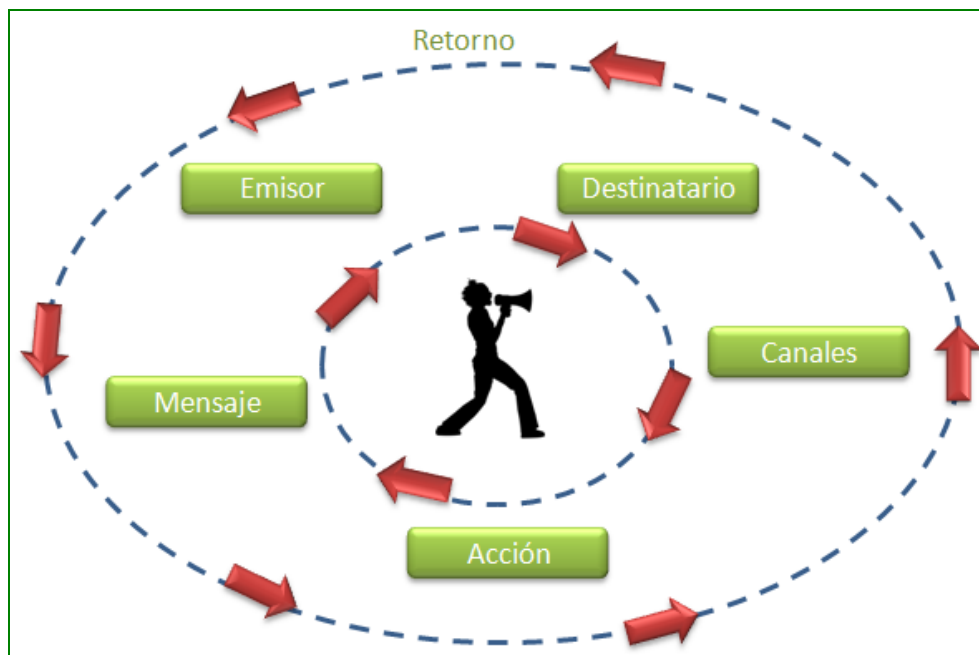
Físicas: cortes en la comunicación, imposibilidad de comunicación, interferencias.

Semántica: símbolos, palabras, imágenes que tienen distinto significado para cada persona en función de su edad o cultura.

Otras barreras: aquellas provocadas por interrupciones, por no escuchar, interpretaciones erróneas, a menudo muchos problemas de comunicación se deben a malos entendidos y malas interpretaciones.

Por lo anterior expuesto la comunicación es uno de los principales pilares de la empresa, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial, su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, planes, acciones de la dirección apoyando directamente a la difusión y gestión de la imagen corporativa.

La alta dirección de Localiza ampliando su compromiso estratégico pretende extender la comunicación efectiva a todos los ámbitos de la empresa, no solo preocupándose por la comunicación externa a través de publicidad de la compañía y sobre sus servicios sino a cada área y actividad de la empresa.

FIGURA: 8 COMUNICACIÓN INTERNA EN LOCALIZA

Fuente: A. Maslow (1991) Motivación y Comunicación Tercera Edición. Ed. Andaluz.

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

Las gerencias de Localiza ven la comunicación como un proceso a ser desarrollado diariamente que se debe realizar en forma regular y controlada cuyos resultados se muestran a corto y largo plazo para ello se requiere de un seguimiento y control cuyo proceso se mejora constantemente.

Los responsables del seguimiento y control de la comunicación exitosa o comunicación efectiva serán las gerencias de cada área pues se pretende que Localiza sea una de las empresas que se destaquen por mantener una comunicación sólida enfocada a la gestión estratégica y al óptimo servicio al cliente final.

En las encuestas de clima laboral se incluirá un segmento dedicado a la efectividad comunicativa, cuyos datos aportarán con valioso material para mitigar desviaciones en este proyecto muy necesario dentro de Localiza Rent a Car.

4.7 DISEÑO DEL ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El esquema determina los pasos a que se deben seguir en el desarrollo de la implementación, ejecución, control y seguimiento de la gestión estratégica.

La gestión estratégica como parte de un sistema inicia con la identificación de del mercado objetivo (para ello ya debe estar desarrollada lo que se maneja como primario en la organización MISIÓN, VISIÓN y VALORES), ya en la organización partiendo del ciclo PHVA (de Deming) se convierte en un procedimiento metodológico que debe partir de la planificación al mejoramiento continuo.

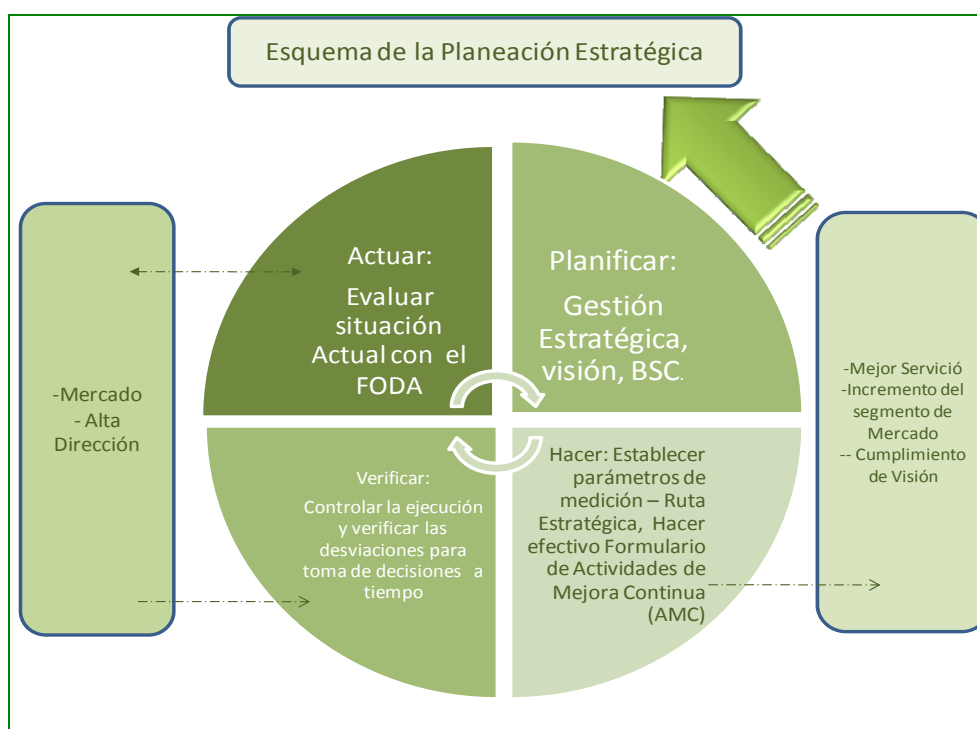
En la planificación se han planteado ya varios cuestionamientos como ¿Cuál es el propósito de la compañía?, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Quién lo va hacer?, todo ello ya ha sido resuelto en un estudio de factores externos e internos lo que han formado parte de un mapa estratégico creando iniciativas competitivas a corto y mediano plazo que se han plasmado en el BSC.

En la Ejecución efectiva de todo aquello planificado, proyectado estratégicamente era necesario crear una metodología práctica y dinámica el AMC, que es el resultado de todo lo desarrollado al día en la estrategia como fundamento corporativo.

En el Verificar mediante el control y la consolidación de indicadores representa un valor tangible al avance en tiempo y acciones en la gestión estratégica, los indicadores fueron desarrollados como fichas explicativas de lo que se ha presentado en el BSC.

El Actuar se convierte en una constante pues cada periodo concluido representa una oportunidad para evaluación, no solo es necesaria una evaluación interna y externa al inicio de la implantación de la gestión estratégica.

FIGURA 11. ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: P. Moreno (1997) Dirección y Gestión de Recursos. Cuarta Edición. Ed. ISBN

Elaborado por: Paola Sarmiento / Juan Vergara

4.8 DISEÑO DE GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

4.8.1 GESTIÓN DE CALIDAD

La empresa tiene como objetivo estratégico la implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 versión 2008 sin llegar a la certificación externa, para alcanzar el mejoramiento continuo, el departamento de Calidad a dividido al este proyecto en cuatro facetas para asegurar una sustentabilidad del Sistema, se ha nombrado a esta parte del proyecto como “IMPLANTACIÓN TEMPRANA” proceso en el cual se realizarán las actividades primarias ejecución del Sistema de Gestión en Localiza. Ver anexo III Plan de Calidad código LOC-QA-PL-11-0001.

El proyecto iniciará a partir del último trimestre del año 2011, para ello la alta dirección de la organización ha definido poner en marcha este proceso con la propuesta de las siguientes fases:

1. Identificación del personal responsable de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la implantación de este programa dentro de Localiza se ha asignado al Gerente Nacional de Operaciones que también tendrá el nombramiento de Líder de Gestión de Calidad. Sus funciones corresponderán al establecimiento y mantenimiento del Sistema.

2. Identificación de documentación

Dentro de los documentos principales para la implementación del Sistema se ha creado el Manual de Calidad código LOC-QA-MA-11-0001 (documento que ya ha sido revisado y aprobado por la alta dirección) contiene los lineamientos generales de la Norma ISO 9000 versión 2008, detalla los Objetivos y Política de Calidad. Ver anexo 1 “Manual de Calidad Localiza Rent a Car”.

Entre otros documentos tenemos:

- El Procedimiento de Control y Codificación de Documentos número LOC-QA-PR-11-0001 incluye informativo de numeración a documentos, gestión de control documental y formatos a ser utilizados en Localiza Rent a Car.

Ver Anexo. 2

La Alta Dirección conjuntamente con el Líder de Calidad acordaron que estos son los documentos primarios para iniciar con la implementación, en el transcurso del proyecto y a

través del mejoramiento continuo se documentarán más procedimientos que agreguen valor al Sistema de Gestión de la Calidad.

3. Plan de Capacitación

El plan de capacitación está dividido en dos segmentos.

- Capacitación “Inducción de Sistema de Gestión de la Calidad”, en donde se difundirá a todo el personal a nivel nacional la importancia, objetivos y políticas de calidad.
- Capacitación “Como Documentar Procedimientos, y Usos de Flujo Diagramas”. En esta inducción se explicara cuales son los parámetros para realizar un procedimiento, se explicara el discernimiento de que es lo que se debe documentar y no, (se utilizará la herramienta de mapeo de procesos) y se explicará cómo se debe realizar un flujo diagrama así como también sus utilidades y ventajas.

Como valor agregado se entregará el cronograma de entrega de procedimientos por cada área que posteriormente serán revisados y aprobados por el Líder de Calidad y Gerencia respectivamente.

Ver Anexo 3 Plan de Capacitación de Calidad código LOC-QA-PL-11-0002.

4. Plan de Mejoramiento Continuo.

El mejoramiento continuo aplicado al Sistema corresponde a la segunda fase del proyecto. En donde se evaluará lo establecido y mediante reuniones con las gerencias se determinará el valor agregado de este proyecto aporta a la compañía y los ajustes a ser tomados en cuenta para cumplir con los objetivos de calidad.

5. Aplicación de Gestión de Acciones Correctivas, Preventivas y establecimiento de Auditorías Internas.

Como parte del proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se estable el procedimiento para la aplicación de Acciones Correctivas y preventivas el cual tiene como objetivo describir la metodología para determinar, establecer, controlar y dar seguimiento a las acciones preventivas, a fin de determinar las causas de no conformidades potenciales/reales y prevenir su ocurrencia, este procedimiento describe:

- Detectar las acciones correctivas y preventivas
- Documentar
- Personal que va llevar a cabo las acciones de mejoramiento.

- Control de cumplimiento
- Registro y medición.

Ver Anexo 4, Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas código LOC-QA-PR-11-0002

Auditorías Internas

Con el objetivo de garantizar la planeación, ejecución y seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad se laborarán, aplicaran programas y planes de auditoría interna de la calidad, se elaboran informes de auditoría en donde se identificarán áreas de oportunidad, con el fin de asegurar el mejoramiento continuo.

La alta dirección con la participación del Líder de Calidad contarán con la participación de todo el personal para observar y mantener la sustentabilidad del Sistema de Gestión de la Calidad.

Ver Anexo 5, Plan de Auditorías de Calidad código LOC-QA-PL-11-0003

6. Aplicación de Mediciones en todas las áreas para la Mejora Continuo.

Basados en la premisa “Todo lo que no se mide no se puede administrar”, Localiza Rent a Car a través de su Dirección se ha comprometido en introducir parámetros de medición en todas las aéreas que conforman la compañía, las mismas que captan indicadores de cumplimiento, indicadores de evaluación, indicadores de eficiencia, indicadores de eficacia, indicadores de gestión.

El Líder de Calidad es el responsable de realizar la capacitación al personal para la aplicación de métricas correspondiente a los diferentes puestos de trabajo, las mismas que serán presentadas como parte de su gestión a la Gerencia de cada área y Gerencia General.

4.8.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración del Recurso Humano es realizada desde las oficinas de Quito Motors (Socio principal de Localiza) como parte de asesoría externa, es por ello que la Alta Dirección ha visto la necesidad de administrar varios procedimientos desde las oficinas principales de Localiza Rent a Car, con el objetivo de aplicar mejores prácticas se establecerá la metodología para coordinar, ejecutar y evaluar la eficiencia del programa de diseño de cargos y perfiles ocupacionales, programa de selección y contratación, programa evaluación de clima laboral, para mejorar el desempeño y productividad del personal.

1. Programa de Desempeño de Cargos y Perfiles ocupacionales.

En las distintas fases de este proceso, las acciones están orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Este programa tiene el objetivo evaluar el máximo número de trabajadores para detectar las competencias y determinar las necesidades formativas derivadas de las competencias.

2. Programa de selección y contratación.

Continuando con el proceso anterior, éste está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso. Es frecuente encontrar hoy en organizaciones donde se viene implementando este concepto como los criterios de selección se basan únicamente en la identificación de aquellas competencias que previamente se han determinado como requeridas para cada cargo, y que serán condición para garantizar un desempeño altamente exitoso.

3. Programa de identificación de clima laboral

Este programa tiene como objetivo describir los lineamientos que rigen la medición del clima organizacional de Localiza Rent a Car, para determinar el impacto de los diferentes procesos institucionales, en la percepción del trabajador y su nivel de satisfacción.

Este procedimiento es parte de la aplicación del mejoramiento continuo dentro de Localiza, por tal motivo la Gerencia General determinará quién será el responsable de ejecutar esta evaluación interna.

Ver Anexo 6. Procedimiento Gestión por Competencias

4.8.3 GESTIÓN FINANCIERA

Actualmente en Localiza Rent a Car la Gestión Financiera es realizada desde las oficinas de Quito Motors (Socio principal de Localiza) como parte de asesoría externa, es por ello que la Alta Dirección ha visto la necesidad de sugerir y analizar rubros financieros desde las oficinas principales de Localiza Rent a Car, con el objetivo de realizar recomendaciones y evaluar la información financiera para la toma de decisiones oportunas y mantener cierta flexibilidad en la gestión estratégica implantada en la compañía.

Las acciones a realizar son:

- Conformación de un Comité de Crédito: Este comité estará integrado por el Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial en donde se decidirá concesiones especiales crediticias a clientes especiales por la utilización recurrente de nuestros productos, o para poder introducir nuestra marca en grupos empresariales y conseguir el privilegio de uso por tiempo establecido hasta mantener la fidelidad en nuestros clientes aportando al cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos.

Para ello se ha creado el Procedimiento Crédito Empresarial Doc. No. LOC-QA-PR-0004. Ver Anexo 7

- La información financiera recibida mensualmente desde las oficinas del operador contable externo es un reporte de Ingresos y de Gastos que está segregado por Matriz y Agencias, las cuentas contables que contiene este reporte es:
 - Ingresos:
 - Alquiler de Vehículos divididos por marcas.
 - Utilidad Bruta:
 - Alquiler de Vehículos
 - Ventas Activos Fijos
 - Gastos:
 - Gastos Sueldos
 - Comisiones
 - Beneficios Sociales
 - Otros Beneficios
 - Arrendamiento
 - Depreciación
 - Regalías
 - Derechos de Franquicia
 - Otros Gastos

- Gastos Financieros
- Intereses Préstamos Empleados
- Comisiones – Servicios Bancarios
- Intereses Pagados

Esta información contiene datos muy resumidos para poder realizar un análisis detallado de las variantes mensuales para realizar reajustes en los gastos, por tal motivo se sugiere que la contabilidad o los registros se manejen a través de un sistema de costeo para poder identificar cual de los grupos de vehículos presenta más retorno a la empresa, ya que los vehículos regularmente deben pasar por un proceso de mantenimiento por el tiempo de uso y maltrato del usuario.

Con esta información temprana las negociaciones con la compañía de seguros se puede minimizar en el costo anual de primas, adicionalmente podemos poner a la venta los vehículos que están teniendo una depreciación física acelerada.

- Calculo del costo real de alquiler del Vehículo: actualmente el costo previsto para el alquiler de los vehículos se ha dado según un análisis de precios de la competencia por ello se ve la urgencia de determinar el verdadero costo de los vehículos que se mantienen en los patios de Localiza Rent a Car. La fórmula de cálculo es:

Costo Bruto del vehículo / tiempo comercial de uso *(costos de mantenimiento + costos administrativos) = costo día de arrendamiento

Con la determinación del costo real por día de arrendamiento se puede evaluar la implantación de promociones para temporadas altas y temporadas bajas y se evitará la cesión de precios que puedan dar perdidas a la compañía.

- Evaluación de la fluctuación de alquiler de vehículos en el año: se realizará una matriz en donde se integre la información financiera para un análisis de fluctuación de ventas por sucursal así se obtendrán datos para la realización de campañas de promoción en las diferentes ciudades del país adicionalmente se promocionará a aquellas sucursales en donde la rotación de alquiler de vehículos sea bajo en relación a las demás.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones relevantes que servirán para valorar la implementación de gestión estratégica y aplicación de mejores prácticas en Localiza Rent a Car.

5.1.1 CONCLUSIONES GENERALES

- La implementación de la gestión estratégica en Localiza Rent a Car permitirá que la organización tome parte activa de decisiones oportunas y certeras en relación a su producto y segmento de mercado, participando continuamente en el cumplimiento de un futuro deseado por los empleados y alta dirección, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino basado en el propósito de su visión empresarial.
- Gracias a la participación en el proceso estratégico y mejoramiento continuo, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización. Tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades y el cumplimiento estratégico es el propósito que deben afrontar para que el rompimiento de esquemas y atreverse al cambio sea un paso para mantener sustentabilidad en el tiempo y en el mercado ecuatoriano.
- En esta investigación los directivos están convencidos que las empresas que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables, que ayuda a mitigar amenazas externas, se llega a comprender las estrategias de los competidores, se incrementa la productividad de los empleados, se ejecuta una mejor resistencia al cambio y existe un mayor entendimiento entre el desempeño y los resultados.
- La evaluación externa e interna de Localiza Rent a Car, ha permitido a la alta dirección y a su grupo de apoyo evaluar su desempeño hasta la fecha y ha demostrado que hace falta la implementación de interacción interna, evaluación regular y control permanente de los objetivos, pues los estudios externos han permitido demostrar que las acciones rápidas y certeras permiten estar siempre delante de la competencia.

- Las estrategias desarrolladas en Localiza Rent a Car representan la fuerza de acción en cada unidad de negocio, los objetivos alineados a la Visión contenidos en la matriz de Balance Score Car se convierten en lineamientos estratégicos y en tareas operativas que han sido plasmadas en la herramienta Actividades de Mejoramiento Continuo, y por medio de la evaluación ejecución y control todo este conjunto conlleva implícitamente al cumplimiento de lo planeado y deseado por la alta dirección a mediano plazo.
- El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de Gestión de Calidad en Localiza Rent a Car que la lleve a la práctica para ello se diseñó la implementación del Sistema de Calidad ISO con el propósito de mantenerlo como una herramienta de mejoramiento continuo el cual mantiene un apoyo integro de la alta dirección.
- La alta dirección y el grupo de apoyo de Localiza Rent a Car proporcionó información para la identificación, medición de factores internos y externos, las gerencias están plenamente comprometidas a evaluar continuamente datos estadísticos en sus operaciones con clientes y evaluaciones financieras, con el propósito de tomar decisiones certeras que lleven a estrategias que agreguen valor para su gestión y de esta manera afianzar su servicio en un mayor mercado objetivo.

5.1.2 CONCLUSIONES DE APLICACIÓN

Las conclusiones de aplicación se han generado de acuerdo a cómo se ha ido desarrollando la investigación y la implantación del sistema de gestión estratégica en Localiza Rent a Car.

- De manera particular pese a que ya se había tenido la aprobación y el compromiso de la alta dirección hubo cierta oposición, actitud que se basó en la negación a cambios de esquemas laborales y gerenciales dicha condición fue modificada en cierta medida gracias a reuniones en donde se hablaron de cómo funciona la gestión estratégica para ello nos apoyamos en las siguientes lecturas dadas a las tres gerencias de Localiza “ Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” (escrito por Stephen R. Covey) y se realizaron presentaciones del libro “¿Quién se ha llevado mi Queso” (escrito por Spencer Johnson), ayudas didácticas que generaron un cambio estratégico en cada individuo. Estas actividades a más de apoyar a una modificación de pensamiento colaboraron a que las partes interesadas (las gerencias) se comprometieran a un continuo aprendizaje en temas administrativos y gerenciales con el propósito de crear una cultura de innovación.
- Las limitaciones de compartir experiencias en el campo laboral, evitan compartir puntos de vista claros para la gestión estratégica en los campos de competencia, mercado, posicionamiento de marca fortalezas y debilidades, estas actividades se mitigaron con

charlas extraordinarias para enfatizar en puntos de trabajo en equipo y cliente interno creando un ambiente de apertura de criterios y exposición de técnicas a ser aplicadas para la implantación del sistema de gestión estratégica.

- Existen factores internos y externos que determinan el camino a seguir con el análisis del FODA se despejan dudas y se crean senderos claros a seguir apoyados en la Gestión Estratégica fortalecida en la Visión corporativa, es indispensable que este tipo de evaluaciones se realicen en forma continua para crear criterios de decisión basados en factores estadísticos, de riesgo, financieros, políticos.
- El establecimiento de tiempos de ejecución a los objetivos y acciones, determinan el desarrollo de la estrategia aplicando el mejoramiento continuo mediante la información de un emisor y receptor que comparten un ir y venir de actividades, decisiones, opciones, que agregan valor en cada instancia de la Gestión Estratégica.
- Los indicadores a cumplir creados señalan el factor de variación entre lo planificado y lo ejecutado, para ello cada tabla de los indicadores fue aprobada en conceso de las gerencias asistentes, el conocimiento y experiencia del negocio ayuda a reafirmar los valores y porcentajes más reales a cumplir en un periodo de un mes y un año. Por ello es de vital importancia el monitoreo cada treinta días para observar la variabilidad de los indicadores.

5.2 RECOMENDACIONES

Para hacer sustentable el proyecto de implantación de Gestión Estratégica en Localiza Rent a Car es necesario cumplir con las siguientes recomendaciones:

- Implantar el sistema de comunicación en Localiza Rent a Car para que la información interna y externa fluya activamente y facilite la adecuada toma de decisiones gerenciales permitiendo una cooperación y una coordinación laboral dinámica y proactiva.
- Utilizar frecuentemente los formatos en Excel del BSC y del AMC, esto activa un continuo monitoreo de lo planificado y lo ejecutado al día, semana, mes y más. Con la aplicación diaria de estas herramientas las gerencias obtienen un entendimiento corporativo de los planes estratégicos generando agilidad en el desarrollo de las actividades u objetivos encomendados.
- Monitorear mensualmente, semestral y anualmente las Estrategias planificadas ya que lo que no se mide no se mejora, es indispensable la presión de la Gerencia General en exigir el cumplimiento de las estrategias a sus gerencias de apoyo, con esto se logrará identificar

a tiempo desvíos importantes y se lograrán ejecuciones inmediatas con enfoques directos en la Visión corporativa.

- Comprometer a toda la compañía a la ejecución del proyecto de Gestión Estratégica para establecer lineamientos claros de a donde se quiere llegar y cuáles son los mecanismos a ser desarrollados para alcanzar el ganar – ganar entre empresarios, empleados y clientes.
- Evaluar anualmente recomendable cada fin de año la estrategia establecida, actividad importante para definir si la compañía está alcanzando los objetivos estratégicos deseados y de la misma forma evaluar sus entornos micro y macro llegando a un FODA y tomar las decisiones adecuadas para fortalecer la Gestión Estratégica.
- Automatizar las matrices del BSC y AMC para facilitar el control interno de las estrategias planteadas y evaluar a los empleados ejecutores con el fin de comprometer de mejor manera el pensamiento estratégico con el actuar diario. Así la gerencia podrá desarrollar un monitoreo externo de la compañía agilizando el actuar de las decisiones gerenciales.

BIBLIOGRAFÍA

1. DAVID, F. (2000). **Conceptos de Administración Estratégica**. México: 5ta. Edición.
2. DELOITTE & TOUCHE. (2008). **Confianza empresarial se mantiene**. Informativo Gerencial.
3. DEMING, W. **Como salir de la crisis**.
4. DRUCKER, P. (1983). **La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas**. Argentina: Editorial El Ateneo, 5ta. Edición.
5. ISO 9004:2000. **Recomendaciones para la mejora del desempeño**.
6. KAPLAN, R, y NORTON, D. (2000). **Como Utilizar El Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 1ra. Edición.
7. KAPLAN, R, y NORTON, D. (2000). **The Balanced Scorecard**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 2da. Edición.
8. KAPLAN, R, y NORTON, D. (2004). **Mapas Estratégicos**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 1ra. Edición.
9. KAPLAN, R, y NORTON, D. (2006). **David. Alignment**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 1ra. Edición.
10. KAPLAN, R, y NORTON, D. (2002). **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**. España: Gestión 2000. 2da. Edición.
11. KIM, C, y MAUBORGNE, R. (2005). **La Estrategia del Océano Azul**. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 1ra. Edición.
12. LEE, J., KRAEWKI, L. y RITZMAN. **Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis**. Prentice Hall.
13. LORINO, P. **El Control de Gestión Estratégico**.
14. NORTON, D. (2003). **Executive Conference: Using the Balanced Scorecard to Achieve Breakthrough Results**. Quito: Balanced Scorecard Collaborative.
15. SALLENAVE, J. **La Gerencia Integral**.
16. STONER, J. (1994). **El ambiente externo de las organizaciones, Diagrama de Pareto**. México: Editorial Prentice Hall. 5ta. Edición.
17. UNE 66175. **Guía para la implantación de sistemas de indicadores**.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE CALIDAD

DOC N°: LOC-QA-MA-11-0001

HOJA DE REVISIÓN

REV. No.	FECHA	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
A	31/Mar/12	Emisión primera para Revisión			

		Rev.	A	Página 121 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

CONTENIDO

1. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD5
1.1. Propósito	5
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Alcance del Proyecto	6
2.3. Alcance del Sistema de Gestion de la Calidad del Proyecto.....	8
2.4. Responsabilidades.....	10
2.4.1 Elaboracion	10
2.4.2 Revisión y Actualización	10
2.4.3 Aprobación	10
2.4.4 Distribución y Archivo.....	11
2.4.5 Implementación.....	11
3. POLITICA DE LA CALIDAD Y OBJETIVOS RELATIVOS A LA CALIDAD	12
3.1. Política y Objetivos de la Calidad del Proyecto	13
3.2. Divulgación e Implantación de la Política y Objetivos de la Calidad	14
3.3 Mision	14
3.4 Vision	14
3.5. Descripción de la Organización, Responsabilidad y Autoridad.....	14
3.5.1 Organización Gerencial del Proyecto CPRPLC	14
3.6. Gestión del Proyecto.....	15
3.7. Mapa de Proceso General del Proyecto.....	17
4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	18
4.1. Requisitos Generales.....	18
4.2. Requisitos de la Documentación.....	20
4.2.1. Generalidades	20
4.2.2. Manual de la Calidad.....	20
4.2.3. Control de los Documentos.....	21
4.2.4. Control de los Registros	21

	Rev.	A	Página 122 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11

5.	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION.....	22
5.1.	Compromiso de la Dirección.....	22
5.2.	Enfoque al Cliente	23
5.3.	Política de la Calidad.....	23
5.4.	Planificación	24
5.4.1.	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	24
5.5.	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.....	24
5.5.1.	Responsabilidad y Autoridad	26
5.5.2.	Representante de la Gerencia del Proyecto.....	25
5.5.3.	Comunicación Interna	25

		Rev.	A	Página 123 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

5.6.	Revisión por la Dirección	26
5.6.1.	Generalidades	26
5.6.2.	Información de Entrada para la Revisión	27
5.6.3.	Resultados de la Revisión	28
6.	GESTION DE LOS RECURSOS	28
6.1.	Provisión de Recursos.....	28
6.2.	Recursos Humanos.....	29
6.2.1.	Generalidades	29
6.2.2.	Competencia, Toma de Conciencia y Formación	29
6.3.	Infraestructura	29
6.4.	Ambiente de Trabajo	30
7.	REALIZACION DEL PRODUCTO	31
7.1.	Planificación de la Realización del Producto	31
7.2.	Procesos Relacionados con los Clientes	33
7.2.1.	Determinación de los Requisitos Relacionados con el Producto	33
7.2.2.	Revisión de los Requisitos Relacionados con el Producto.....	34
7.2.3.	Comunicación con el Cliente	35
7.3.	Diseño y Desarrollo.....	35
7.3.1.	Planificación para el Diseño y Desarrollo	36
7.3.2.	Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo	36
7.3.3.	Resultados del Diseño y Desarrollo	37
7.3.4.	Revisión del Diseño y Desarrollo	38
7.3.5.	Verificación del Diseño y Desarrollo	38
7.3.6.	Validación del Diseño y Desarrollo.....	38
7.3.7.	Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo	38
7.4.	Compras	39
7.4.1.	Proceso de Compras.....	39
7.4.2.	Información de las Compras	39
7.4.3.	Verificación de los Productos Comprados	40
7.5.	Producción y Prestación del Servicio	41
7.5.1.	Control de la Producción y de Prestación del Servicio	41
7.5.2.	Validación de los Procesos de Producción y Prestación del Servicio	42
7.5.3.	Identificación y Trazabilidad	43
7.6.	Control de los Equipos de Medición y Seguimiento	44
8.	MEDICION, ANALISIS Y MEJORA.....	45

		Rev.	A	Página 124 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

8.1.	Generalidades	45
8.2.	Seguimiento y Medición	46
8.2.1.	Satisfacción del Cliente	46
8.2.2.	Auditoría Interna	46
8.2.3.	Seguimiento y Medición de los Procesos.....	47
8.2.4.	Seguimiento y Medición de los Productos.....	48
8.3.	Control del Producto no conforme	48
8.4.	Análisis de datos	49
8.5.	Mejora	51
8.5.1.	Mejora Continua	51
8.5.2.	Acciones Correctivas	52
8.5.3.	Acciones Preventivas.....	53
9.	ANEXOS	54
10.	GLOSARIO	

		Rev.	A	Página 125 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

1. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.1. Objetivo

El Sistema de Gestión de la Calidad de Proyecto “**Localiza Rent a Car**”, tiene como propósito establecer los conceptos de Aseguramiento y Control de Gestión de la Calidad, de acuerdo a lo establecido en la Norma ISO 9001, en su versión del año 2008, “SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - Requisitos”, Comercialización y Ventas, Operaciones y Administración.

El Sistema de Gestión de la Calidad tiene como objetivo, describir detalladamente la forma en que se realizarán los diferentes procesos, actividades, procedimientos, operaciones, inspecciones necesarias para un control efectivo de la calidad en la ejecución del proyecto.

El Sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto esta conformado por: Manual de la Calidad, Procedimientos, Instrucciones de Trabajo, Formatos y el Manual de la Organización, los cuales pueden ser consultados libremente por sus integrantes, clientes y organismos evaluadores del Sistema de Gestión de la Calidad, a fin de ofrecer un nivel de confianza en el mismo.

El Sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto permite garantizar que el personal de Localiza Rent a Car pueda continuar desempeñando sus actividades de manera continua y eficiente; ya que el sistema tiene aplicación en todas las áreas y dependencias de la organización, en la extensión en que cada una este involucrada en actividades que puedan afectar la calidad.

Con el establecimiento y uso eficiente del Sistema de Gestión de la Calidad se garantiza la satisfacción del cliente, ya que, en él se describen todas las herramientas utilizadas, el personal responsable de cada actividad.

Finalmente podemos establecer que a través del Sistema de Gestión de la Calidad se asegura que la Comercialización y Ventas, Operatividad y Administración de Localiza serán realizadas sobre la base de los acuerdos establecidos y requerimientos a satisfacción del cliente final.

		Rev.	A	Página 126 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

2. GENERALIDADES

2.1. Antecedentes

Con 36 años de presencia en el mercado latinoamericano y 16 en el mercado ecuatoriano, Localiza Rent a Car es la red de alquiler de autos más grande y de mayor presencia de América Latina, con más de 60 mil vehículos en su flota, distribuidos en más de 400 agencias en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Colombia.

La empresa tiene el enfoque claro en los negocios y está siempre rediseñando la organización. Es incansable en la búsqueda de la excelencia pues sabe que el éxito pasado no garantiza el éxito futuro y para ser cada vez mejor, cree que solamente por medio de la constante innovación y excelente prestación de servicios es que mantendrá y ampliará su participación de mercado.

Localiza Rent a Car ha encargado la importante responsabilidad de manejar su operación en Ecuador a ARRENDAUTO S.A. empresa del grupo Grupo Quito Motors S.A.C.I. que con sus 50 años de servicio a la comunidad aportará con toda su experiencia y excelencia en la atención al cliente, desarrollando servicios especializados de alquiler de vehículos ajustados completamente a las necesidades del cliente.

Nuestra empresa además cuenta con convenios con la mayoría de marcas de vehículos a nivel Nacional, estamos en la capacidad de atender todas las demandas del mercado en cuanto a las necesidades propias o personales así como corporativas en el Ecuador o en América Latina sin excepción.

2.3. Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

El presente Manual de la Calidad define y describe el Sistema de Gestión de la Calidad que va a ser implantado en “**LOCALIZA RENT A CAR**”; contiene las actividades y los procedimientos que se utilizan para asegurar la calidad de la ejecución, en la Comercialización y Ventas, Operaciones y Administración.

Cuando algunos de los requisitos de la norma no sean aplicables a la gestión de Localiza Rent a Car, debido a la naturaleza de la organización o al producto que ofrece, este puede considerarse para su exclusión, donde se colocará la palabra o abreviatura “No Aplica” o “N/A”.

		Rev.	A	Página 127 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

2.4. Responsabilidades

2.4.1 Elaboración

Es responsabilidad del Líder de Calidad y Mejores Prácticas la emisión de este Manual de la Calidad, la cual queda evidenciada con su firma en el recuadro de Elaborado por, en la hoja de revisión.

2.4.2 Revisión y actualización

Es responsabilidad del Líder de Calidad y Mejores Prácticas, asegurar la revisión anual de la documentación establecida en este Manual de la Calidad si es necesario, o cualquier actualización que se requiera por cambios requeridos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

A fin de evidenciar el Control de Cambios en los documentos, los niveles de revisión y fecha de emisión deben actualizarse al momento de realizar un cambio de fondo o relevante a este Manual de la Calidad. Dicho nivel de revisión queda evidenciado en la “Hoja de Revisiones”.

Los niveles de firmas de elaboración, revisión y aprobación de los cambios o actualizaciones de este Manual de la Calidad, quedan establecidos y evidenciados igualmente en la “Hoja para el Control de Revisiones”.

2.4.3 Aprobación

Es responsabilidad del Gerente de Localiza debe aprobar la emisión original y las revisiones sucesivas de este documento, las cuales quedan evidenciadas con su firma en la “Hoja para el Control de Revisiones”.

2.4.4 Distribución y archivo

Es responsabilidad de la Gerencia de Calidad y Mejores Prácticas, la distribución de las copias controladas electrónicamente de este Manual de la Calidad o cualquier otro documento que sea necesario distribuirlo, a fin de asegurar su disposición en los sitios de uso. Las copias físicas son declaradas como Copias No Controladas, y su impresión y distribución puede ser realizada por los interesados correspondientes sin que estas deban ser selladas o identificadas.

		Rev.	A	Página 128 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Todo documento físico que esté en custodia de algún usuario, se considera documento no controlado, por lo tanto, no está sometido al control de documentación.

Es responsabilidad de la Unidad Organizativa: Gerencia de Calidad y Mejores Practicas, y de Control de Documentos el resguardo electrónico del original de este Manual de la Calidad y de mantener una “COPIA CONTROLADA” en Control de en el servidor informático.

Es responsabilidad de los Gerentes de las Unidades Organizativas, el resguardo físico de las copias no controladas del Manual de la Calidad o cualquier documento del Sistema de Gestión de la Calidad, asignadas a sus cargos.

2.4.5 Implementación

Es responsabilidad del personal de la Gerencia de Localiza, velar por el cumplimiento, de la implementación o creación de evidencias objetivas de lo establecido en este Manual de la Calidad.

Este Manual de la Calidad está basado en los procesos definidos en el Sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto, los cuales han sido adecuados a los requerimientos específicos del Proyecto, cumpliendo con los requisitos de la Norma ISO 9001, en su versión del año 2008, “SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - Requisitos”.

El Manual definitivo de la Calidad lo prepara el Líder de Calidad y Mejores Prácticas, y es aprobado por el Gerente de Localiza.

Una vez que se aprueba el Manual de la Calidad, el personal de Calidad de Localiza lo emite y lo difunde a todos los empleados, desde las primeras reuniones de coordinación, hasta la finalización del mismo; para asegurar que en todas las fases del proyecto las actividades se ejecuten cumpliendo con los requisitos de la calidad; y que cada participante del mismo conozca desde el comienzo, las acciones que le corresponde realizar dentro del proceso bajo su responsabilidad y competencia.

		Rev.	A	Página 129 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

3. POLÍTICA DE LA CALIDAD Y OBJETIVOS RELATIVOS A LA CALIDAD

3.1. Objetivos de la Calidad

Los objetivos son:

1. Para el cuarto trimestre del año 2011 se cumplirá con inicio de la implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad Norma ISO 9001, en su versión del año 2008, con un porcentaje de cumplimiento $\geq 30\%$ de la implementación.
2. Lograr un porcentaje de cumplimiento $\geq 80\%$ en la programación anual de capacitación y motivación del personal para el 2012.
3. Cumplir con las metas y costos planificados durante la ejecución del 2012, con una desviación $\leq 10\%$, que aseguren la satisfacción de los clientes y rentabilidad de la Organización.

3.2. Divulgación e Implantación de la Política y Objetivos de la Calidad

La Política y los Objetivos de la Calidad constituyen el soporte del Sistema de Gestión de la Calidad de Localiza; son el lineamiento base para el desarrollo, aplicación y actualización del Manual de la Calidad, los Mapas de Procesos, Procedimientos, Instrucciones de Trabajo, Formatos y otros documentos del Sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto que sean de uso obligatorio.

Los objetivos de la calidad son parte del éxito de la Organización pues suministran dirección, evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación eficiente.

Proporcionarán de forma coherente productos que cumplan con los requisitos del cliente y a su vez aumentar su satisfacción a través de la aplicación eficaz del Sistema de la Calidad, incluyendo los procesos para la mejora continua del sistema.

Es responsabilidad del personal de la Gerencia del Proyecto, velar por el cumplimiento de la implementación o creación de evidencias objetivas de lo establecido en este Manual de la Calidad.

		Rev.	A	Página 130 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

3.3. Misión

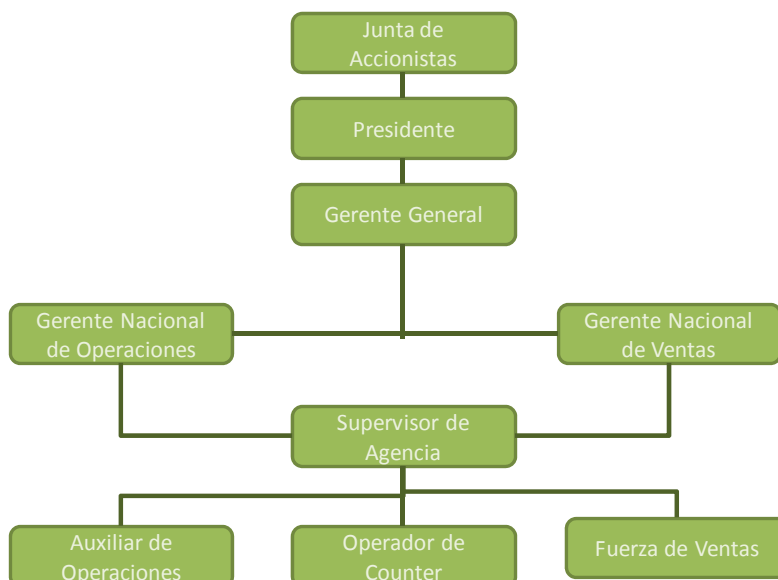
Contribuir al éxito de los negocios y el placer de los clientes, alquilando autos con eficiencia y simpatía.

3.4. Visión

Liderar el mercado ecuatoriano de arrendamiento de vehículos hasta el año 2014.

3.5. Descripción de la Organización, Responsabilidad y Autoridad

3.5.1 Organización Gerencial.



Todo el personal asignado es responsable de realizar sus actividades cumpliendo con los requisitos descritos en este Manual de la Calidad y los requerimientos específicos establecidos en sus documentos técnicos (Procedimientos e Instructivos) para Localiza. La administración, difusión e implantación del Sistema de Gestión de la Calidad es responsabilidad del Líder de Calidad y Mejores Prácticas del Proyecto, quien reporta al Gerente de Localiza, a través de un Informe de Gestión y trabaja en forma coordinada con todas las otras gerencias que forma parte de la organización sin comprometer la Calidad del mismo con relación al progreso y desarrollo de la ingeniería, la procura, y la construcción.

		Rev.	A	Página 131 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

El Gerente de Localiza, en conjunto con el Líder de Calidad y Mejores Prácticas del Proyecto, es responsable de recopilar los resultados de los indicadores de cumplimiento con los objetivos específicos y generales; igualmente es responsable de definir y documentar las responsabilidades, la autoridad y las relaciones mutuas de todo el personal.

3.6. Gestión del Proyecto

La gestión general y global de Localiza, se realizará de acuerdo a lo indicado en los Mapas de Procesos, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo del Sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto y registrados en los correspondientes formatos de registro y formatos de verificación que apliquen para el proyecto.

Las adaptaciones requeridas en estos documentos las discuten el Gerente de Localiza y los Gerentes de primera línea del Proyecto, con el equipo de apoyo de tal manera que éstas sean realizadas correctamente y a tiempo.

Cadena de Valor Localiza Rent a Car.



		Rev.	A	Página 132 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 Requisitos Generales

Para cumplir con la Política de la Calidad, lograr los Objetivos de la Calidad, asegurar la superación de las expectativas de Localiza y que nuestros servicios sean conformes con los requisitos del mismo, la Gerencia, ha establecido, documentado, implantado, mantenido y mejorado continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad cuyas directrices se definen en el presente Manual de la Calidad; de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 “Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos” el cual establece un mejoramiento continuo de nuestras actividades, procesos y servicios. La Gerencia se responsabiliza de mantener y mejorar continuamente la eficacia de dicho sistema, mediante:

- a) El Organigrama de la Organización cuyas funciones de cada uno de los cargos están debidamente descritas.
- b) La Identificación de los procesos estratégicos para la realización del producto, dando valor y el apoyo necesario al Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la Gerencia del Proyecto y las Gerencias de primera línea.
- c) La determinación de la secuencia e interacción general y detallada de cada uno de los procesos y sub-procesos reflejados en los mapas de procesos.
- d) La determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y el control de los procesos sean eficaces desde la ingeniería de visualización, conceptualización, básica y de detalle, hasta la ejecución y cierre de la obra, a través de los procedimientos, instrucciones de trabajo, formularios que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad y que describen las aspectos de control de las diferentes actividades ejecutadas.

4.2. Requisitos de la Documentación

4.2.1 Generalidades

Las Unidades Organizativas pueden disponer una copia física de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad que documente sus procesos. Se dispone de un archivo electrónico, en el servidor, donde se guardan las últimas emisiones de los documentos del Sistema de Gestión de la

		Rev.	A	Página 133 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Calidad. Todo el personal debe tener acceso al servidor para la consulta e impresión de los documentos en última revisión.

4.2.2. Manual de la Calidad

“**LOCALIZA RENT A CAR**”; implementa y mantiene el Manual de la Calidad, como documento principal del Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de ofrecer al cliente la garantía de nuestros servicios en lo que se refiere a la calidad, basados en la norma ISO 9001: 2008. Este Manual de la Calidad es elaborado por la Gerencia de Calidad y Mejores Practicas, y El Representante de la Gerencia, así mismo es revisado por el personal del proyecto que sienta compromiso por la Calidad, refrendando esta revisión y aprobado por la Gerencia del Proyecto.

Dentro del manual, podemos encontrar la siguiente información del Sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto:

- a) Se hace referencia a los procedimientos documentados establecidos, con nombre y código, de acuerdo al Sistema de Gestión de la Calidad.
- b) Se describe la interacción entre los procesos del Sistema de la Calidad.
- c) El Manual de la Calidad constituye la base, por medio del cual las diferentes gerencias que conforman Localiza tienen la responsabilidad de estructurar y elaborar el Sistema de Gestión de la Calidad, implementarlo, mantenerlo y mejorarlo hasta la culminación del proyecto.

4.2.3. Control de los Documentos

Los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad, tanto de origen interno como externo deben controlarse, como requisito obligatorio de la norma ISO 9001:2008.

4.2.4. Control de los Registros

Los registros se establecen y mantienen en todos los niveles del proyecto para proporcionar evidencia de la realización del servicio y de la conformidad con los requisitos, así como la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. El personal del proyecto involucrado en el Sistema de Gestión de la Calidad asegura que los registros permanezcan legibles, fácilmente identificables y recuperables.

		Rev.	A	Página 134 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad del Proyecto y demostrar su eficacia.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN (Gerencia)

5.1. Compromiso de la Dirección (Gerencia)

La alta dirección está constituida por el Gerente como la máxima figura y autoridad de la organización, los Gerentes y Gerencias de primera Línea, quienes tienen la responsabilidad de asegurar el desarrollo, implantación y mantenimiento de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad en sus Unidades Organizativas. Este compromiso se evidencia mediante:

- La comunicación continúa a la organización acerca de la importancia de satisfacer los requisitos del proyecto, los requisitos legales y reglamentarios establecidos para la elaboración de los productos y servicios a través de las reuniones continuas con el personal.
- Estableciendo, aprobando y divulgando la Política de la Calidad.
- Estableciendo y asegurando la medición de los Objetivos de la Calidad.
- Realizando las reuniones mensuales por parte de los Gerentes de primera Línea y La Gerencia donde se revisan los aspectos relacionados con el comportamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurando la disponibilidad y mantenimiento de los recursos humanos, tecnológicos y financieros para la ejecución de los procesos.

5.2. Enfoque al Cliente

“LOCALIZA RENT A CAR”; encamina sus esfuerzos, a convertirse en una organización centrada en el Cliente, valorando y buscando activamente su retroalimentación.

5.3. Política de la Calidad

“LOCALIZA RENT A CAR” ha definido y divulgado la Política de la Calidad basado en la Norma ISO 9001, en su versión del año 2008, “SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD” - Requisitos, de acuerdo al lineamiento y el enunciado de la dirección general, como:

		Rev.	A	Página 135 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

LOCALIZA RENT A CAR, se compromete a brindar servicios de RENTA DE AUTOS, apoyados en el Talento Humano más idóneo y capacitado, cumpliendo con los requerimientos del cliente a través de productos garantizados de punta y mejoramiento continuo de los procesos para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus clientes

5.4. Planificación

5.4.1 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Gerencia del Proyecto se asegura de:

- a) La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad sea realizada con el fin de cumplir con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001, en su versión del año 2008 "Sistemas de Gestión de la Calidad; así como los objetivos de la calidad. Para lo cual se proporciona evidencia del avance del cumplimiento de objetivos y que se cuente con la documentación apropiada en los puntos de uso, como el Manual de la Calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo, registros entre otros.
- b) Cualquier cambio en la estructura organizacional o reasignación de responsabilidades y autoridades será debidamente planificado y notificado con la finalidad de prevenir cualquier impacto que se pueda originar en la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad.

5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

Es responsabilidad del Gerente es aprobar la Política de la Calidad, velar por el mantenimiento de la Organización, dotar los recursos necesarios, asegurar su cumplimiento y efectuar la revisión del Sistema de la Calidad. Igualmente tienen la responsabilidad de concienciar a todo el personal sobre su compromiso en el control de los documentos de Gestión de la Calidad de su Unidad Organizativa.

A través del Sistema de Gestión de la Calidad se definen y documentan las responsabilidades, autoridad y relaciones mutuas de todo el personal que dirige, realiza y verifica cualquier trabajo que incida en la calidad de los procesos y productos.

		Rev.	A	Página 136 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

En caso de ser necesario el Líder de Calidad y Mejores Prácticas, posee libertad organizativa y autoridad para:

- a) Iniciar acciones para prevenir la aparición de las No Conformidades relativas al servicio, proceso y Sistema de la Calidad.
- b) Identificar y registrar cualquier problema relativo al servicio, proceso y Sistema de la Calidad.
- c) Iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales establecidos.
- d) Verificar la implantación de las soluciones.
- e) Controlar el procesamiento posterior, la entrega o la instalación de un servicio no conforme hasta que se haya corregido la deficiencia o la situación insatisfactoria.

5.5.2 Comunicación Interna

La Gerencia, se asegura de establecer y mantener los mecanismos para una correcta comunicación interna entre los diferentes niveles y funciones de la organización; considerando para ello el correo electrónico, teléfono, comunicación escrita, entre otros, utilizando los niveles de autoridad establecidos en la estructura organizativa y las autoridades para el acceso de la información. Dicha comunicación se ejecuta para mantener la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante la divulgación de la Política de la Calidad, los Objetivos de la Calidad, los logros obtenidos en la organización y la información relevante de las actividades en ejecución.

A fin de incentivar la participación activa del personal, la alta dirección propone mecanismos para la retroalimentación de ideas que ayuden a la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante la comunicación de las ideas propuestas por cada unidad organizativa, estas son evaluadas por lo(s) Gerentes(s) relacionado(s), para analizar los beneficios de su aplicación y finalmente son aprobadas e implantadas, asegura que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la Organización, tales como: comunicaciones orales, escritas, electrónicas entre otras, las cuales se efectúan considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, comunicando al personal los resultados de la Gestión, compromisos, acciones, entre otros.

		Rev.	A	Página 137 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

5.6. Revisión por la Dirección

5.6.1 Generalidades

La Gerencia revisa el Sistema de Gestión de la Calidad, mediante la ejecución de reuniones mensuales. Dichas reuniones se realizan bajo las siguientes premisas:

- a) Reuniones mensuales de revisión por la Dirección.
- b) Son responsabilidad del Gerente y los Gerentes de primera línea, bajo la coordinación del Líder de Calidad y Mejores Prácticas.
- c) Durante la ejecución de estas reuniones se revisan los resultados obtenidos de la implantación y del mejoramiento continuo de todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Gerencia.
- d) Los resultados de la revisión quedan registrados en las Minutas de Reunión, la cual debe incluir todos los acuerdos, acciones pendientes, fechas de ejecución de las acciones y responsabilidades, a fin de mantener la mejora de la eficacia del Sistema de Gestión, de los procesos y servicios, así como de los recursos necesarios.

La planificación semestral de estas reuniones, no excluye la ejecución de reuniones eventuales convocadas por el Gerente del Proyecto, en caso que lo consideren necesario.

5.6.2. Información de Entrada para la Revisión

Como información de entrada deberán incluirse como mínimo los temas siguientes:

- Resultados de las auditorias internas ejecutadas y sus planes de acciones correctivas en caso que aplique.
- Retroalimentación de los clientes provenientes de quejas y reclamos.
- Desempeño de los procesos a través del cumplimiento de objetivos específicos de la calidad de cada área.

		Rev.	A	Página 138 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- Estado de las Correcciones, de las Acciones Correctivas y Preventivas establecidas para la eliminación de las causas de las No Conformidades detectadas en los procesos internos, en los procesos ejecutados por las empresas contratistas, y en los procesos ejecutados por los Departamentos que tienen impacto en la calidad de los servicios realizados.
- Resultados de las acciones establecidas en reuniones anteriores.
- Revisión del cumplimiento de los Planes de Formación y Desarrollo del Personal establecidos para la organización.
- Cambios que podrían afectar la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad.

		Rev.	A	Página 139 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. Provisión de Recursos

La Gerencia y sus Unidades Organizativas adscritas (Gerencias), son los responsables de identificar las necesidades de recursos y proporcionarlos para mantener y mejorar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y lograr la satisfacción del cliente. La captación de personal depende del tipo de contratación.

6.2. Recursos Humanos

6.2.1. Generalidades

Los distintos departamentos de la Organización, seleccionan el recurso humano idóneo (competencia, toma de conciencia y formación) capaz para desempeñar las funciones, según las exigencias del cargo.

6.2.2. Competencia, Toma de Conciencia y Formación

En el proyecto se mantiene un programa de capacitación para asegurar que todo el personal involucrado en actividades de los procesos relacionados con la calidad de productos y/o servicios, tengan actitud, educación, experiencia, conocimiento y especialización necesaria en el área para ejecutar correctamente las actividades, tareas asignadas y saber identificar las futuras necesidades de adiestramiento. Siguiendo lo indicado en el Manual Corporativo de Política, Normas y Planes de Recursos Humanos corporativo, en este caso la “Guía Administrativa para la Gestión de Acciones de Formación” y la “Guía administrativa para la Detección de Necesidades de Formación”.

Toda capacitación impartida es registrada por escrito y forma parte del expediente de cada trabajador.

6.3. Infraestructura

La Gerencia determina la infraestructura necesaria para la continuidad de las actividades operacionales y administrativas, mediante la disposición de espacios de trabajo y la coordinación con las Gerencias para los servicios de:

		Rev.	A	Página 140 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- Mantenimiento de edificios.
- La disposición y mantenimiento de la automatización, informática y telecomunicaciones.

6.4. Ambiente de Trabajo

Para que con el propósito de que los trabajadores puedan realizar correctamente sus actividades, la Gerencia identificará y gestionará los factores humanos y físicos, necesarios para el desarrollo de las actividades.

La Gerencia, a través de los servicios Logísticos, se aseguran que el ambiente de trabajo sea seguro, reúna las condiciones adecuadas, acorde con cada puesto manteniendo espacios de trabajo acorde a las necesidades, acceso seguro al lugar y a cada puesto de trabajo, ventilación, temperatura y humedad adecuadas, iluminación idónea suficiente, carencia de control de ruidos y vibraciones, orden y limpieza y servicio sanitario adecuado.

		Rev.	A	Página 141 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1. Planificación de la Realización del Producto

La Gerencia a través de la Gerencia de Control de Proyecto planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización de las actividades relacionadas con la planificación, y control.

Para la planificación de la realización del producto, se determina:

- El objetivo y alcance
- El costo y tiempo estimado,
- Los procesos, actividades y documentos relacionados,
- Los recursos necesarios para la ejecución,

7.2. Compras

7.2.1. Proceso de Compras

La Organización asegurará que el producto comprado cumple con los requisitos especificados por el cliente y es acorde con el trabajo a realizar.

Se evaluarán y seleccionarán a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la organización, los cuales a su vez estarán basados en los requisitos de los estándares técnicos y de los requerimientos del proyecto.

7.2.2. Información de las Compras

Las requisiciones para la compra de equipos y materiales, generadas por el grupo de Ingeniería del Proyecto, contendrán la información de las compras que describen en forma clara el producto solicitado. Las requisiciones serán procesadas generando las órdenes de compra, las cuales incluirán, dependiendo de los requerimientos:

- a) Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- b) Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Gerencia de Procura del Proyecto revisará y aprobará los documentos de compra, antes de su envío, para asegurarse de la adecuación de los requisitos especificados, incluyendo el

		Rev.	A	Página 142 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

cumplimiento de fechas de entrega de equipos y materiales, hitos de fabricación, control de los puntos de inspección, liberación y Verificación de los Productos Comprados.

7.3. Producción y Prestación del Servicio

7.3.1. Control de la Producción y de Prestación del Servicio

La Gerencia del proyecto y su organización llevaran a cabo la realización de las obras de construcción, bajo condiciones controladas mediante las actividades de seguimiento y control de avance en la ejecución del proyecto, desde la ingeniería de visualización, conceptualización, básica y de detalle, hasta la ejecución y entrega del producto final al cliente. Validación de los Procesos de Producción y Prestación del Servicio.

7.3.2. Identificación y Trazabilidad

Se define la identificación y control de los materiales, productos y/o servicios suministrados para la ejecución de todas las actividades de los procesos, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

Se realiza la identificación y rastreo de las No Conformidades o deficiencias que pudieran presentarse durante el desarrollo de los procesos productivos en la ejecución de las operaciones.

Los productos son identificados de tal modo, que permita la trazabilidad de los materiales desde la recepción hasta la etapa final de los procesos, en caso de ser necesario.

Los inspectores de Calidad serán los responsables de la implantación y mantenimiento adecuado de los procedimientos y/o registros necesarios para la identificación, trazabilidad, preservación y entrega de los materiales, productos y equipos requeridos en los procesos y del estado de la inspección y ensayo. La identificación del estado de inspección y ensayo, se realiza mediante ubicación física y/o la utilización de marcas, etiquetas, sellos, expedientes de inspecciones y ensayos, los cuales indican la conformidad o No Conformidad de los materiales y productos finales.

		Rev.	A	Página 143 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

La organización planificará e implementará procesos de seguimiento, medición análisis y mejora para

- a) Demostrar la conformidad del producto.
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

8.1 Satisfacción del Cliente

La Gerencia a través de las Gerencias de primera línea, asegura la satisfacción del cliente, mediante la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Gerencia, ha establecido objetivos de calidad e indicadores, dirigidos a evidenciar la conformidad en la ejecución de las actividades que se realiza.

8.2 Auditoría Interna

La Gerencia a través del Área de Calidad, asegura la realización anual o eventual (Requerida por la organización), de auditorías internas que evidencien el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad con los requisitos planificados y su implementación eficaz, considerando los requisitos de la norma ISO 9001:2008 realizando por lo menos una al año.

En el “Programa de Auditoría”, se planifican las auditorías considerando las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías anteriores. El “Plan de Auditoría”, establece los criterios de auditoría, el alcance, objetivo y las características de ésta. La metodología a aplicar en las auditorías está establecida en el procedimiento: “Auditorías Internas de la Calidad”.

Para la selección de los auditores internos ejecutores de las auditorías, se establece que deben ser profesionales universitarios con mínimo de (3) años de experiencia en implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad, conocer los procesos de las diferentes gerencias, y haber aprobado el curso de Auditores Internos realizado por una empresa reconocida en el ámbito nacional o internacional. De igual manera la asignación de auditores para la realización de las

		Rev.	A	Página 144 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

auditorias internas, se realiza considerando la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria. Los auditores nunca deben auditar su propio trabajo.

8.3 Seguimiento y Medición de los Procesos

La Gerencia a través de todas sus Unidades y Gerencias adscritas, aplica los métodos para realizar el seguimiento y la medición de los procesos, mediante la aplicación de indicadores de gestión relacionados con los objetivos de la calidad específicos y que se han establecido para cada área. Los representantes de cada Gerencia o la persona que estos asignen, son los responsables para medir el cumplimiento de los objetivos de la calidad del proceso y los objetivos definidos para el proyecto. El comportamiento de los indicadores de gestión, demuestran el cumplimiento de las metas o cifras a lograr. En caso que durante la realización de las mediciones de los indicadores, se evidencie el incumplimiento de dichos objetivos, o se detecte una tendencia hacia la desviación, los gerentes llevaran a cabo la investigación de causas y la aplicación de las acciones correctivas o preventivas según aplique, a fin de asegurar la conformidad de los procesos.

Los Gerentes son responsables de notificar en las reuniones de revisión por la Dirección, los resultados del seguimiento y medición de los procesos que estén bajo su responsabilidad.

8.4 Control del Producto No Conforme

La Gerencia define producto No Conforme a todo aquello que por su naturaleza o impacto afecte la calidad del producto, la seguridad de las personas que intervienen en el desarrollo del servicio.

El control del producto No Conforme se realiza de acuerdo al Procedimiento para el Control del Producto No Conforme, el cual considera la identificación y control para prevenir su uso o entrega no intencional.

De acuerdo con los requisitos del Proyecto y lo indicado en los procedimientos de control de productos No Conformes antes mencionados, éstos se tratan mediante una o más de las siguientes maneras:

- **Reproceso:** Acción tomada sobre un producto para que cumpla con los requisitos, para así eliminar la No Conformidad detectada.

		Rev.	A	Página 145 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- **Reparación:** Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista. Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión, cuando sea aplicable.
- **Reclasificación:** Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.

8.5 Mejora

8.5.1. Mejora Continua

La Gerencia a través de las Gerencias adscritas, gestiona y planifica los procesos necesarios para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad mediante la alta dirección, conformada por el Gerente y Gerentes de primera línea, ya que es el órgano impulsor del sistema. En la alta dirección se aprueban los Objetivos de la Calidad, los índices de gestión, y se realiza la planificación y seguimiento de los mismos.

Las fuentes para la mejora continua podrán ser la Política de la Calidad, los objetivos de la calidad, auditorías internas, Acciones Correctivas / Preventivas, las revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad realizadas por la alta dirección, al igual que el establecimiento de proyectos de Inversión, o cualquier mejora que se determine posterior al análisis y evaluación de los procesos.

Cada Gerente, Líderes y/o Coordinadores junto con todo su personal a cargo son responsables de proponer cualquier mejora que considere oportuna o que tenga para el producto un impacto en la calidad, seguridad, ambiente, o que genere una reducción de costos en el proceso.

8.5.2. Acciones Correctivas

La Gerencia a través del Área de Calidad y Mejores Practicas, establece en el procedimiento "Implantación de Acciones Correctivas, la metodología para la implantación de las acciones correctivas, con el objetivo de eliminar las causas de las No Conformidades detectadas o potenciales en cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las No Conformidades y observaciones que resulten de las auditorías internas de la calidad realizadas al proyecto originan acciones correctivas que se siguen hasta su total implantación por el Líder de Calidad, para garantizar que las acciones correctivas sean apropiadas a los efectos de las No Conformidades encontradas durante la realización del proyecto.

		Rev.	A	Página 146 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

El Procedimiento “Implantación de Acciones Correctivas, define los requisitos para:

- a) Revisar las No Conformidades del proyecto (incluyendo las emitidas a Contratistas y/o Subcontratistas).
- b) Determinar las causas de las No Conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las No Conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas en el proyecto.

8.5.3. Acciones Preventivas

Localiza Rent a Car tiene establecido y mantiene actualizado el Procedimiento “Implantación de Acciones Correctivas cuyo propósito es determinar las acciones necesarias para eliminar las causas de No Conformidades potenciales y prevenir su ocurrencia a través de la emisión de observaciones escritas.

El Procedimiento define los requisitos para:

- a) Determinar las No Conformidades potenciales y sus causas a través de la emisión de Observaciones.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de No Conformidades en el proyecto.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias, para evitar la ocurrencia de Observaciones y No Conformidades.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas en el proyecto.
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

		Rev.	A	Página 147 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

El Gerente de la Gestión de Calidad y Mejores Practicas del Proyecto verifica que las acciones preventivas se planifiquen, se documenten y se implanten correctamente.

10. GLOSARIO

Términos Relativos a la Calidad

- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Términos Relativos a la Gestión

- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Objetivos de la Calidad:** Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al mas alto nivel una organización.

		Rev.	A	Página 148 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- **Gestión de la Calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- **Planificación de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- **Control de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- **Aseguramiento de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- **Mejora de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- **Mejora Continua:** Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos.
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Términos Relativos a la Organización

- **Organización:** Conjunto de personas o instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- **Estructura de la Organización:** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.
- **Infraestructura:** sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.
- **Ambiente de Trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

		Rev.	A	Página 149 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.
- **Proveedor/Contratista:** Organización o persona que proporciona un producto.
- **Parte Interesada:** Persona o grupo que tenga interés en el desempeño o éxito de una organización.

Términos Relativos a los Procesos y Productos

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
- **Producto:** Resultado de un proceso.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Términos Relativos a las Características

- **Característica:** Rasgo diferenciador.
- **Característica de la Calidad:** Característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionado con un requisito.
- **Trazabilidad:** Capacidad de seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Términos Relativos a la Conformidad

- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Defecto:** Incumplimiento con un requisito asociado a un uso previsto o especificado.
- **Observación:** Acción tomada para eliminar una No Conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

		Rev.	A	Página 150 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar una No Conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una No Conformidad detectada.
- **Reproceso:** Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.
- **Reclasificación:** Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.
- **Reparación:** Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.
- **Desecho:** Acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto.
- **Concesión:** Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.
- **Permiso de Desviación:** Autorización para apartarse de los requisitos especificados de un producto antes de su realización.
- **Liberación:** Autorización para seguir con la siguiente etapa del proceso.

Términos Relativos a la Documentación.

- **Información:** Datos que poseen significado.
- **Documento:** Datos y su medio de soporte.
- **Especificación:** Documento que establece requisitos.
- **Manual de la Calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. Donde se especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

		Rev.	A	Página 151 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Términos Relativos al Examen

- **Evidencia Objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **Inspección:** Evaluación de la conformidad por medio de la observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comprobación con patrones.
- **Ensayo/prueba:** Determinación de una o mas características de acuerdo con un procedimiento.
- **Verificación:** Conformación mediante la aportación de evidencia objetiva que se han cumplido con los requisitos especificados.
- **Validación:** Conformación mediante el suministro de evidencia objetiva que se han cumplido con los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.
- **Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Términos Relativos a la Auditoria.

- **Auditoria:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoria.
- **Programa de Auditoria:** Conjunto de una o mas auditorias planificadas para un período de tiempo determinado.
- **Criterios de Auditoria:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia frente a la cuál se compara la evidencia de la auditoria.
- **Evidencia de la Auditoria:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoria y que son verificables.

		Rev.	A	Página 152 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- **Hallazgo de la Auditoria:** Resultados de la evaluación de la Evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoria.
- **Conclusiones de la Auditoria:** Resultados de una auditoria que proporciona el equipo auditor tras considerar los hallazgos de la auditoria.
- **Cliente de la Auditoria:** Organización o persona que solicita una auditoria.
- **Auditado:** Organización que es auditada.
- **Auditor:** Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoria.
- **Equipo Auditor:** Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoria.
- **Experto Técnico:** Persona que aporta experiencia o conocimientos específicos con respecto a la materia que se vaya a auditar.
- **Competencia:** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Términos Relativos al Aseguramiento de la Calidad para los procesos de Medición.

- **Sistema de Control de las Mediciones:** Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan necesarios para lograr la confirmación metrológica y el control continuo de los procesos de medición.
- **Proceso de Medición:** Conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.
- **Confirmación Metrológica:** Conjunto de operaciones necesarias para asegurar que el equipo de medición cumple con los requisitos para su uso previsto.
- **Equipo de medición:** Instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipos auxiliares o combinación de ellos necesarios para llevar a cabo un proceso de medición.
- **Función Metrológica:** Función con responsabilidad en la organización para definir e implementar el sistema de gestión de las mediciones.

		Rev.	A	Página 153 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- **Característica Metrológica:** Rasgo distintivo que puede influir en los resultados de la medición.

		Rev.	A	Página 154 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

ANEXO 2

PROCEDIMIENTO DE CONTROL Y CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

DOC N°: LOC-QA-PR-11-0001

HOJA DE REVISIÓN

REV. No.	FECHA	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
A	31/Mar/12	Emisión primera para Revisión			

		Rev.	A	Página 155 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

CONTENIDO

1.	OBJETIVO.....	157
2.	ALCANCE / CAMPO DE APLICACIÓN.....	157
3.	RESPONSABILIDADES.....	157
4.	DEFINICIÓN.....	157
5.	PROCEDIMIENTO DE NUMERACIÓN.....	158
6.	DEFINICIÓN DE DOCUMENTOS.....	160
7.	PROCEDIMIENTO DE GENERACION Y CONTROL DOCUMENTAL.....	162
8.	DEFINICIONES.....	163
9.	ANEXOS.....	164

	Rev.	A	Página 156 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11

1. OBJETIVO

Establecer la codificación de los documentos generados en Localiza Rent a Car y establecer los procedimientos de control, archivo y resguardo de los mismos.

2. ALCANCE / CAMPO DE APLICACIÓN

Este procedimiento es aplicable a todos los documentos que se generen en Localiza Rent a Car.

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de cada Unidad Organizacional, (Gerencia) el mantener y emitir los documentos de acuerdo con este procedimiento.

Es responsabilidad del Líder de Calidad mantener la custodia del original en físico de los documentos establecidos en este procedimiento tanto de los documentos generados como de los recibidos.

Es responsabilidad del Líder de Calidad velar que se mantenga actualizado el archivo de los documentos en medios electrónicos, asignación de códigos de los documentos así como de la actualización de las listas de control de los documentos y su estado.

El Líder de Calidad (LC), es responsable de administrar junto con el personal del Departamento de Análisis, Informática y Telecomunicaciones (AIT) los documentos electrónicos custodiados en un Gestor Documental, cuyos datos están almacenados en la intranet de Localiza Rent a Car, para uso y consulta de todo el personal de la compañía. Las dos Unidades antes nombradas CP y AIT controlarán la correcta implementación de este procedimiento por parte de cada Unidad Organizacional (Gerencia).

4. DEFINICIÓN

4.1 Documento Operativo

Queda definido como Documento Operativo todo aquel que provee evidencia objetiva de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.

		Rev.	A	Página 157 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Todo documento (informe, formato, gráfico, cronograma, evaluación, procedimiento etc.), que comprueba que se han seguido los pasos de un proceso y se ha cumplido o no con una serie de requerimientos.

Los Documentos Operativos pueden presentarse en cualquier medio de soporte, tal como papel o medios electrónicos.

4.2 Comunicaciones

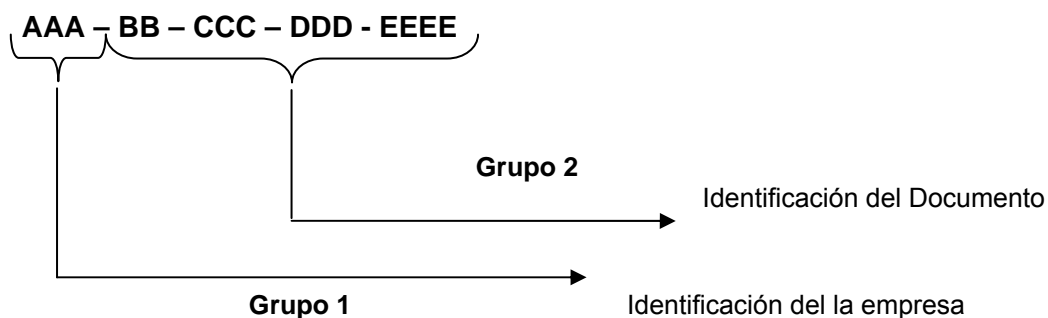
Queda definido como Comunicaciones (Correspondencia, Memorándum, y las Actas de Reuniones), aquel que comunica alguna información o acción y/o respuestas.

Las Comunicaciones pueden presentarse en cualquier tipo de soporte, tal como papel o medios electrónicos.

5. PROCEDIMIENTO DE NUMERACIÓN

5.1 Estructura del Código de Documentos Operativos

Los documentos definidos como Documentos Operativos están estructurados de la siguiente manera:



- **Grupo1** Identificación de la Empresa

AAA: El campo de la identificación de la empresa está estructurado de la siguiente manera:

AAA = LOC (Localiza Rent a Car)

		Rev.	A	Página 158 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- **Grupo 2** Identificación del Documento

BB-CCC-DDD-EEE: Los campos de la codificación de la identificación del documento están estructurados de la siguiente manera:

BB = Corresponde a las dos letras que identifican el Departamento en donde se genera el documento a codificar, corresponde a las tres letras que podrían ser identificadas relacionando a la Unidad Organizacional (Gerencia) que realiza, y emite el documento, de acuerdo con la tabla No. 1.

CC= Corresponde a las dos letras que identifican el tipo de documento a codificar, de acuerdo con la tabla No. 1.

DD= Corresponde al año en donde se ha generado el documento, de acuerdo con la tabla No. 1.

EEEE = Corresponde a los cuatro dígitos consecutivos asignados a cada documento generado para su implementación de acuerdo a la tabla No. 1.

Tabla No. 1

AAA	BB	CC	DD	EEEE
LOC =Localiza Rent a Car	GE =Gerencia General GO =Gerencia de Operaciones GV =Gerencia de Ventas QA =Gestión de Calidad	NF =Informe RP = Reporte FR =Formato RG =Registro PO =Procedimiento PE = Presentación CR =Cronograma PL =Plan MA =Manual NR = Reporte de No Conformidad MM =Memorándum AC =Acta GEN =Cualquier documento no descrito anteriormente	11 = 2011 12 =2012	Número Consecutivo del 0001 Al 9999 Por cada tipo de documento (CCC)

		Rev.	A	Página 159 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

6. DEFINICIÓN DE DOCUMENTOS

6.1 Portada de Documentos Técnicos

La Portada de todos los Documentos Operativos generados en el proyecto debe contener como mínimo lo siguiente:

- Logo Localiza Rent a Car - Ecuador
- Identificación del documento
- Unidad Organizativa (Gerencia) que emite el documento
- Título del documento
- Número de Revisión
- Número de pagina
- Tabla de revisiones (el cual contiene: Número de revisión, fecha de revisión, descripción, Nombre y Apellido de la persona que: elabora, revisa y aprueba, Firma de la persona que aprueba.

Ver Anexo A “Portada de Documentos Técnicos”.

6.3 Comunicaciones (Memorándums, cartas, otros)

Todas las comunicaciones generadas por las Gerencias deben contener la siguiente información:

- Logo Localiza Rent a Car - Ecuador
- Fecha.
- Número - Codificación.
- A quien es dirigido el oficio.
- Referencia de la comunicación
- Unidad Organizativa (Gerencia) quien emite la comunicación.
- Tema: Breve descripción del propósito del oficio.
- Firma de quien emite el oficio.
- Iniciales y ante firma de quien emite y revisa el oficio.
- Pie de página con la información de acuerdo con el anexo C “Oficios”

Ver Anexo B “Comunicaciones”

		Rev.	A	Página 160 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

6.6 ACTAS (Acta de Reunión)

Todas las Minutas de Reuniones en el proyecto deben contener la siguiente información:

- Logo de Localiza Rent a Car- Ecuador
- Tabla de asistentes
- Número de la Minuta de acuerdo al punto 5.1.
- Lugar de la reunión
- Fecha
- Asunto
- Nombre del elaborador de la Minuta de Reunión
- Asignación de copia de la Minuta (Cuando aplique)

Ver Anexo C Acta de Reunión

NOTA:

El encabezado y los textos de los anexos van con letra "Arial", en los textos el tamaño de la letra es # 12; el espaciado de entrelíneas es "1,5 líneas", el espaciado entre párrafos es de 6 puntos y el espaciado entre títulos es de 6 puntos arriba y 6 puntos abajo; los títulos de las secciones son en mayúsculas-negritas y los subtítulos en minúsculas-negritas, sin subrayar.

Las fechas utilizadas para emitir documentos deberán ser identificadas de la siguiente manera" Día/Mes/Año. Ejemplo: xx/xx/xxxx

Los Anexos incluidos en este procedimiento corresponden a la imagen solo informativa de los formatos a utilizar y sus instrucciones para ser implementados.

Todos los formatos deben ser aprobados por el Líder de Calidad.

		Rev.	A	Página 161 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Paso N°	Responsable	Acciones / Responsabilidades
1	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Organizativa Involucrada 	<p>Detecta la necesidad de elaborar o revisar un documento.</p> <p>Entre las causas que originan la elaboración o revisión del documento, se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por solicitud de cualquier persona perteneciente a la organización y cuyas razones estén justificadas. • Como resultado de auditorías. • Para definir aspectos que requieran ser documentados dentro de un proceso. • Como resultado de las revisiones propias del Sistema de Gestión de la Calidad.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Redactor/Usuarios involucrados 	Inician la redacción del documento utilizando la plantilla asociada con el documento a elaborar.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Redactor 	Envía emisión preliminar del documento al área de Calidad.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Calidad 	Revisa el documento para verificar la redacción, el léxico, contenido, su aplicación, la adecuación del mismo con la Norma ISO 9001:2008 y numeración prevista en procedimientos propios de Localiza.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Redactor 	Distribuye el documento a las partes interesadas.

7. PROCEDIMIENTO DE GENERACIÓN Y CONTROL DOCUMENTAL

El Líder de Calidad es responsable junto con el responsable del control de documentos de asignar la codificación y mantener el control de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad en físico y electrónico.

7.1 Elaboración, Actualización, Control y Distribución de los Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

7.2 Tratamiento de los Documentos Obsoletos.

Paso N°	Responsable	Acciones/Responsabilidades
1	Área de Calidad Control de Documentos	En caso de ser una actualización de un documento, se destruye la revisión obsoleta, sustituyéndolo por la emisión vigente. Esta destrucción puede ser manual o por cualquier otro método.
2		<p>Desincorpora del Servidor los documentos que se encuentren obsoletos.</p> <p>Nota: Todos los documentos que se impriman desde el servidor, considerados copias No Controladas.</p>

		Rev.	A	Página 162 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

8. DEFINICIONES

6.1 Redactor

Es la persona a quien se le asigna la responsabilidad de preparar el documento; posee la experiencia adecuada sobre el proceso o actividad que tratará el mismo.

Un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

6.2 Documento

Información y su medio de soporte.

6.3 Usuarios Involucrados

Todo aquel que esté relacionado con el documento.

6.4 Documento Controlado

Documento que, por su importancia y la información que contiene, puede afectar la calidad de los productos. El control de estos documentos asegura al usuario la disponibilidad de la versión vigente, se identifica con sello húmedo "Copia Controlada"

6.5 Documento No Controlado

Toda copia en papel es un "Documento No Controlado", el cual no asegura la disponibilidad de la versión vigente.

6.6 Documento Obsoleto

Documento que se desincorpora del Sistema de Gestión de la Calidad debido a actualizaciones o mejoras en la ejecución de los procesos o actividades.

6.9 Procedimiento

Es una secuencia lógica de pasos que deben seguirse para lograr un determinado objetivo o propósito, incluye:

		Rev.	A	Página 163 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- La definición de las acciones a ejecutar
- Los entes o personas responsables de las acciones y los productos.

6.10 Manual

Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de la Organización.

6.13 Hoja de Revisión

Es un registro que compila la información de los cambios realizados al documento.

9. ANEXOS

Anexo A “Portada de Documentos Técnicos”

Anexo B “Comunicaciones”

Anexo C “Acta de Reunión”


Anexo D “Logo de Localiza”

		Rev.	A	Página 164 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Anexo A "Portada de Documentos Técnicos"

LOC-QA-FR-11GCP-0001

Portada:



NOMBRE DEL DOCUMENTO
DOC N°: XXX-XX-XX-XX-XXXX

REV. No.	FECHA	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	ELABORADO	REVISADO	APROBADO

	Rev.	A	Página 165 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11

Otras Páginas

- Tabla de Contenido
- Objetivo
- Alcance
- Detalle

		Rev.	XX	Página xx de xx
LOCALIZA RENT A CAR	No. Doc.	Fecha	xx/xx/xx	

		Rev.	A	Página 166 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Anexo B "Comunicación"

LOC-QA-FR-11GCP-0002

AAA-BB-C-DD-EEE-FFFF

Quito, XX de XXXXX de 200X

Señor
GERENTE GENERAL
 Presente.-

Referencia: Localiza Rent a Car

Asunto:

De mi consideración:

Por la atención, me anticipo en agradecerle.

Atentamente,

Gerente General / Otros

LOCALIZA RENT A CAR

XX/xx (Iniciales en mayúscula y ante firma de quien revisa y en minúsculas de quien redacta el oficio)

LOCALIZA RENT A CAR
 Calle XXXXX y Av.XXX
 Telf.: (+593) 0000000, ext. 000
 Quito – Ecuador

		Rev.	A	Página 167 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Anexo F "ACT" (Acta de Reunión)

LOC-QA-FR-11GCP-0003

ACTA: AAA-BB-C-DD-EEE-FFFF

Pagina X de X

PROYECTO:

LUGAR:

FECHA:

ASUNTO:

ASISTENTES	ORGANIZACIÓN	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA

		Rev.	A	Página 168 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Anexo D "Logo Localiza Rent a Car"

LOC-QA-FR-11GCP-0004



		Rev.	A	Página 169 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	



ANEXO 3



PLAN DE CAPACITACIÓN - CALIDAD-	2012							
	Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Personal de Matriz								
Personal de Counter de Aeropuerto								
Personal de Cuenca								

Código: LOC-QA-PL-11-0002
 Fecha de elaboración: marzo 2011

Elaborado: _____
 Nombre: _____
 Cargo: _____

Aprobado: _____
 Nombre: _____
 Cargo: _____

		Rev.	A	Página 170 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

ANEXO 4

PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

DOC N°: LOC-QA-PR-11-0002

HOJA DE REVISIÓN

REV. No.	FECHA	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
A	31/Mar/12	Emisión primera para Revisión			

		Rev.	A	Página 171 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

CONTENIDO

1.	OBJETIVO.....	173
2.	ALCANCE / CAMPO DE APLICACIÓN.....	173
3.	RESPONSABILIDADES.....	173
4.	CONDICIONES DE OPERACIÓN.....	173
5.	PROCEDIMIENTO.....	176
6.	DEFINICIONES.....	177
7.	ANEXOS.....	177

		Rev.	A	Página 172 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene por objeto establecer las políticas o condiciones, actividades, responsabilidades y controles para lograr elaboración, ejecución, seguimiento y cierre de las acciones preventivas y correctivas, que permitan eliminar las causas de no conformidades reales y potenciales que puedan afectar la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema integrado de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE / CAMPO DE APLICACIÓN

Aplica a todos los procesos del Sistema Integrado de Gestión y cubre desde la detección de una no conformidad real o potencial hasta la aplicación de las acciones necesarias para evitar su ocurrencia o que ocurra.

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Líder de Calidad establecer las disposiciones de este procedimiento y garantizar su cumplimiento así asegurar el entrenamiento del personal para el conocimiento y aplicabilidad del mismo.

Es responsabilidad de cada Unidad Organizacional, (Gerencia) de generar una solicitud de acción preventiva y/o correctiva cuando sea necesario, aplicando los lineamientos descritos de este procedimiento.

4. CONDICIONES DE OPERACIÓN

4.1 Generalidades

La planificación de las acciones correctivas y preventivas incluye la evaluación de la importancia de los problemas, y se hace en términos del impacto potencial en aspectos tales como costos de operación, costos de no conformidad (Incumplimiento de un requisito), desempeño del servicio, seguridad de funcionamiento y satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. En este proceso se enfatiza la eficacia y eficiencia de los procesos cuando se toman las acciones, y estas deben estar enfocadas a eliminar las causas de las no conformidades para evitar que vuelvan a suceder.

		Rev.	A	Página 173 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

4.2 Fuentes para Identificar No Conformidades Reales o Potenciales

Todos los funcionarios de Localiza Rent a Car pueden identificar la necesidad de crear acciones correctivas o preventivas a partir de las siguientes fuentes:

- Las quejas o reclamos de los clientes
- Los informes de servicios no conforme
- Los informes de auditoría interna
- Los resultados de la revisión por la dirección
- Los resultados del análisis de datos
- Los resultados de las mediciones de la satisfacción del cliente
- Las mediciones de los procesos, especialmente si proporcionan advertencias anticipadas a condiciones fuera de control
- Los registros pertinentes del Sistema Integral de Calidad (En general)
- La utilización de herramientas de análisis de riesgos
- El análisis de mercado
- Análisis de Riesgos
- Los sistemas que consolidan fuentes de información de las partes interesadas
- Los resultados de autoevaluación

4.3 Análisis de Causas

Todas las No conformidades reales o potenciales son originadas por causas. Para la identificación de las causas de no conformidades reales o potenciales se pueden utilizar diferentes herramientas estadísticas u otras tales como:

- Lluvia de ideas
- Espina de pescado
- Histogramas
- Los tres ¿por qué?
- Entre otras.

4.4 Manejo de Acciones Preventivas y Correctivas

Todas las Acciones Preventivas – Correctivas deben registrarse en el Formato de Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora, teniendo en cuenta lo siguiente:

		Rev.	A	Página 174 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- Descripción del aspecto por mejorar o de la no conformidad: Indicar el incumplimiento real o potencial de un requisito en cualquier proceso.
- Causas que originan la no conformidad real o potencial: Indicar las causas más probables que están ocasionando que la no conformidad real o potencial se presente o se pueda presentar.
- Plan de acción: Indicar las tareas o acciones que permitirán eliminar las causas identificadas, asignando los responsables y las fechas de compromiso.
- Seguimiento a los resultados obtenidos: Indicar el seguimiento realizado con base en el plan de acción propuesto para la solución de la posible no conformidad, es decir, registrar cuáles son las evidencias que se encuentran de la ejecución del plan de acción.
- Cierre de la solicitud de acción: Revisar (es decir, evaluar la conveniencia, adecuación y eficacia) la Solicitud de Acción Preventiva- Correctiva, según los resultados del seguimiento, dejando registro de los resultados de la mejora implementada o de la eliminación de las causas de la no conformidad en el Formato de Solicitud de Acción Preventiva - Correctiva en la parte de cierre de solicitud.

		Rev.	A	Página 175 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

5. PROCEDIMIENTO

5.1 Estructura del Código de Documentos Operativos

Paso N°	Responsable	Acciones / Responsabilidades
1	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Organizativa Involucrada 	<p>Analizar las diferentes fuentes que permiten Generar acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.</p> <p>Identificar la no conformidad real, potencial u oportunidad de mejora y registrarla en el formato "Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora" que se encuentra en el SIG, dentro del procedimiento de Gestión de Calidad.</p> <p>Remitir el formato de Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora al Responsable del Proceso para que analice las causas que lo está originando la No conformidad real o potencial.</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Organizativa Involucrada 	<p>Determinar y analizar las causas que están originando la no conformidad real, potencial u oportunidad de mejora y registrarlas en "Análisis de la causa" del formato "Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora".</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Calidad 	<p>Definir las acciones, responsable y fecha de ejecución, que permitan eliminar las causas reales o potenciales o desarrollar la oportunidad de mejora, en el "Plan de Acción" del formato "Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora".</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Calidad 	<p>Verificar el correcto diligenciamiento del formato, en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Claridad en la descripción de la no conformidad real, potencial u oportunidad de mejorar - Correcto análisis de causas - Definición del plan de acción, responsables y fechas
5	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Calidad 	<p>Consolidar mensualmente todas las acciones correctivas, preventivas y/o de mejora generadas en el formato "Plan de Mejoramiento Institucional y por Proceso".</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Calidad 	<p>Implementar las acciones preventivas, correctivas y/o de mejora, de acuerdo con el establecido en el formato "Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora".</p>
7	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Calidad 	<p>Registrar en el formato " Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora ", el seguimiento a la ejecución del plan de acción (fecha de seguimiento, resultado del seguimiento indicando las evidencias que permitan demostrar la ejecución del Plan de Acción y quien realizo el seguimiento); resultado y evaluación de cierre de cada una de las acciones ejecutadas.</p>
8	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Calidad 	<p>Revisar la conveniencia, adecuación y eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora tomadas.</p>

		Rev.	A	Página 176 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

6. DEFINICIONES

6.1 Acción Correctiva

Conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad detectada u otra situación que no permita el cumplimiento de la Norma ISO 9000 versión 2008.

6.2 Acción Preventiva

Conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad potencial u otra situación que no permita el cumplimiento de la Norma ISO 9000 versión 2008.

6.3 Corrección

Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

6.4 Mejora Continua

Acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.

6.5 No Conformidad

Incumplimiento de requisito.

6.6 Riesgo

Toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el desarrollo normal de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

7. ANEXOS

Anexo A "Formato de Acciones Correctivas y Preventivas"

		Rev.	A	Página 177 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Anexo A "Formato de Acciones Correctivas y Preventivas"

LOC-QA-FR-11GCP-0005

REGISTRO DE ACCIONES CORRECTIVAS		
ÁREA O UNIDAD _____	FECHA: _____	
NOMBRE DE QUIEN REGISTRA _____		
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DETECTADA		
ACCIÓN CORRECTIVA <input type="checkbox"/>	ACCIÓN PREVENTIVA <input type="checkbox"/>	
ACCIÓN A TOMAR _____		
PERSONAS RESPONSABLES:	FECHA DE CUMPLIMIENTO	
	DESDE	HASTA
OBSERVACIONES DEL ÁREA DE CALIDAD.		

	Rev.	A	Página 178 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11

ANEXO 5



PLAN DE CALIDAD		2011			2012												2013												
		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
IMPLANTACIÓN TEMPRANA	Reunión de Arranque todo el personal																												
	Comunicación de Política y Manual de Calidad																												
	Capacitaciones de Levantamiento de Procedimientos																												
EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN	Reunión con las Gerencias																												
	Implantación de Procedimiento de Acciones Correctivas y preventivas																												
CONTROL Y SUSTENTABILIDAD DEL SISTEMA	Elaboración de Auditorias Internas																												
	Implantación de Metricas a todas las áreas																												

Código: LOC-QA-PI-11-0001
 Fecha de elaboración: marzo 2011

Elaborado: _____
 Nombre: _____
 Cargo: _____

Aprobado: _____
 Nombre: _____
 Cargo: _____

		Rev.	A	Página 179 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

ANEXO 5.1



PLAN DE AUDITOÍAS INTERNAS - CALIDAD-	2013							
	Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Área de Operaciones								
Área de ventas								
Auditoria a Oficinas de Cuenca								

Código: LOC-QA-PL-11-0003

Fecha de elaboración: marzo 2011

Elaborado: _____
 Nombre: _____
 Cargo: _____

Aprobado: _____
 Nombre: _____
 Cargo: _____

		Rev.	A	Página 180 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

ANEXO 6

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

DOC N°: LOC-QA-PR-11-0003

HOJA DE REVISIÓN

REV. No.	FECHA	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
A	31/Mar/12	Emisión primera para Revisión			

		Rev.	A	Página 181 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

CONTENIDO

1.	OBJETIVO.....	183
2.	ALCANCE / CAMPO DE APLICACIÓN.....	183
3.	RESPONSABILIDADES.....	183
4.	CONDICIONES DE OPERACIÓN.....	183
5.	PROCEDIMIENTO.....	185
5.1	Procedimiento para la identificación de Cargos y Perfiles de Ocupacionales.....	185
5.2	Procedimiento para selección y contratación.....	186
5.2	Procedimiento para mantener un clima laboral adecuado.....	186
6.	DEFINICIONES.....	187

		Rev.	A	Página 182 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene por objeto mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización, identificando los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo, se espera mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas, definiendo los cargos exitosos y las rutas profesionales, evaluando la capacidad de las personas y definiendo los planes de desarrollo individual, ampliando el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación.

2. ALCANCE / CAMPO DE APLICACIÓN

Este procedimiento implementará y aplicará a todo el personal que labora en Localiza Rent a Car Ecuador.

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la alta dirección designar a un ejecutivo para el desarrollo de esta actividad dentro de Localiza Rent a Car y garantizar su cumplimiento así como también cumplir con el entrenamiento del personal para el conocimiento y aplicabilidad del mismo.

4. CONDICIONES DE OPERACIÓN

4.1 Generalidades

Mediante la gestión de competencias se pretende mejorar el rendimiento, desempeño y la productividad de la Organización, identificando conocimientos, capacidades y las actitudes del equipo de trabajo, mejorando la capacidad de gestión y solución de problemas, definiendo cargos exitosos y las rutas de los profesionales, evaluando la capacidad de las personas y definiendo los planes de desarrollo individual, ampliando el alcance a la selección, comprensión, promoción y formación.

4.2 Fuentes para la identificación de Cargos y Perfiles de Usuarios

Todos los funcionarios de Localiza Rent a Car pueden identificar la necesidad de crear acciones correctivas o preventivas a partir de las siguientes fuentes:

- Las quejas o reclamos de los clientes
- Los informes de servicios no conforme

		Rev.	A	Página 183 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- Los informes de auditoría interna
- Los resultados de la revisión por la dirección
- Los resultados del análisis de datos
- Los resultados de las mediciones de la satisfacción del cliente
- Las mediciones de los procesos, especialmente si proporcionan advertencias anticipadas a condiciones fuera de control
- Los registros pertinentes del Sistema Integral de Calidad (En general)
- La utilización de herramientas de análisis de riesgos
- El análisis de mercado
- Análisis de Riesgos
- Los sistemas que consolidan fuentes de información de las partes interesadas
- Los resultados de autoevaluación

4.3 Análisis de Causas

Todas las No conformidades reales o potenciales son originadas por causas. Para la identificación de las causas de no conformidades reales o potenciales se pueden utilizar diferentes herramientas estadísticas u otras tales como:

- Lluvia de ideas
- Espina de pescado
- Histogramas
- Los tres ¿por qué?
- Entre otras.

4.4 Manejo de Acciones Preventivas y Correctivas

Todas las Acciones Preventivas – Correctivas deben registrarse en el Formato de Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Descripción del aspecto por mejorar o de la no conformidad: Indicar el incumplimiento real o potencial de un requisito en cualquier proceso.
- Causas que originan la no conformidad real o potencial: Indicar las causas más probables que están ocasionando que la no conformidad real o potencial se presente o se pueda presentar.

		Rev.	A	Página 184 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

- Plan de acción: Indicar las tareas o acciones que permitirán eliminar las causas identificadas, asignando los responsables y las fechas de compromiso.
- Seguimiento a los resultados obtenidos: Indicar el seguimiento realizado con base en el plan de acción propuesto para la solución de la posible no conformidad, es decir, registrar cuáles son las evidencias que se encuentran de la ejecución del plan de acción.
- Cierre de la solicitud de acción: Revisar (es decir, evaluar la conveniencia, adecuación y eficacia) la Solicitud de Acción Preventiva- Correctiva, según los resultados del seguimiento, dejando registro de los resultados de la mejora implementada o de la eliminación de las causas de la no conformidad en el Formato de Solicitud de Acción Preventiva - Correctiva en la parte de cierre de solicitud.

5. PROCEDIMIENTO

5.1 Procedimiento para la identificación de Cargos y Perfiles de Ocupacionales

Paso N°	Responsable	Acciones / Responsabilidades
1	• Unidad RRHH/Procesos	La persona responsabilizada identificará cada puesto de trabajo con: denominación exacta del puesto de trabajo, lugar de trabajo, número de personas que ejercen en el mismo cargo.
2	• Unidad RRHH/Procesos	Se identificará el objetivo del puesto de trabajo, con la situación dentro del organigrama.
3	• Unidad RRHH/Procesos	Se identificará las responsabilidades del puesto de trabajo más no las actividades desempeñadas en el momento del levantamiento de la información.
4	• Unidad RRHH/Procesos	Identificar las relaciones internas del puesto de trabajo: relaciones en el centro de un equipo, animación, contactos, influencias, sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
5	• Unidad RRHH/Procesos	Identificar las condiciones físicas de trabajo: descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con lo que se requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.
6	• Unidad RRHH/Procesos	Identificar los requerimientos para ocupar el puesto: se deberá indicar las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal para el puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto de trabajo

		Rev.	A	Página 185 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

5.2 Procedimiento para selección y contratación

Este procedimiento esta realizado para identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos para los puestos vacantes.

5.2.1 Reclutamiento Interno:

Se denomina reclutamiento interno al efectuado dentro de la empresa, promoviendo el recurso humano del mismo y que reúne los requisitos y características que exige el puesto vacante.

5.2.2 Reclutamiento externo:

Se denomina reclutamiento externo al que se requiera llevar a cabo mediante distintos medios que permitan contactar candidatos fuera de Localiza Rent a Car para su selección y posible contratación posterior.

Paso N°	Responsable	Acciones / Responsabilidades
1	• Unidad RRHH	Revisar Vacante. Cuando existe una vacante se da origen al inicio del procedimiento de selección y contratación.
2	• Unidad RRHH	Levantar el perfil adecuado de la vacante en caso de que sea nuevo puesto de trabajo.
3	• Unidad RRHH	Revisar las especificaciones técnicas del puesto de trabajo
4	• Unidad RRHH	Revisar si existen candidatos con el mismo perfil dentro de Localiza para promoverlo
5	• Unidad RRHH	En caso de no existir candidatos internos, solicitar Hojas de Vida de aspirantes
6	• Unidad RRHH	Escoger una terna de tres personas que se acoplen al perfil solicitado

Paso N°	Responsable	Acciones / Responsabilidades
7	• Unidad RRHH	Llamar para las entrevistas con el personal de RRHH, Jefe inmediato y Gerencia del área
8	• Unidad RRHH	Recopilar las aprobaciones del personal con el perfil adecuado.
9	• Unidad RRHH	Llenar el formulario de empleado.

5.2 Procedimiento para mantener un clima laboral adecuado

El clima laboral afecta a los procesos psicológicos y organizativos, tales como la solución de problemas, el tratamiento de conflictos, la comunicación, la formación del personal, la motivación,

		Rev.	A	Página 186 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

e influye en la capacidad de innovación, en la eficiencia y productividad laboral y, en la satisfacción y bienestar de los miembros de la organización.

Sin la pretensión de ser exhaustivo, ya que el fenómeno del clima laboral es complejo, los factores claves que contribuyen a crear el clima organizacional, que puede variar de favorable a desfavorable son los siguientes:

- Calidad de liderazgo
- Grado de confianza
- Sacrificio mutuo
- Comunicación
- Experiencia de progreso
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Recompensas justas
- El grupo de trabajo
- Contenido del puesto de trabajo
- Participación
- Tolerancia y libertad
- Seguridad

Paso N°	Responsable	Acciones / Responsabilidades
1	• Unidad RRHH	Realizar el plan de encuestas de clima laboral
2	• Unidad RRHH	Aprobar el plan de encuestas de clima laboral por la Gerencia General
3	• Unidad RRHH	Formular la encuesta la misma que debe ser aprobada por la Gerencia General
4	• Unidad RRHH	Realizar la encuesta
5	• Unidad RRHH	Tabular la encuesta
6	• Unidad RRHH	Presentar los resultados a la Gerencia General
7	• Unidad RRHH	Realizar acciones correctivas

6. DEFINICIONES

6.1 Gestión por Competencias

Conjunto de acciones en donde se selecciona al profesional más adecuado, es aquel que además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

		Rev.	A	Página 187 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

6.2 Clima Organizacional

Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

6.3 Evaluar

Acción de manifestar, con base a la percepción personal, el nivel de satisfacción con relación a cada una de las áreas de satisfacción que caracterizan el medio laboral.

6.4 Plan de Acción

Es definir actividades, tiempos de ejecución, asignación de responsables y otros, orientadas a mejorar la percepción de los colaboradores con respecto a factores identificados como críticos.

		Rev.	A	Página 188 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

ANEXO 7

PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO EMPRESARIAL

DOC N°: LOC-QA-PR-11-0004

HOJA DE REVISIÓN

REV. No.	FECHA	BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
A	31/Mar/12	Emisión primera para Revisión			

		Rev.	A	Página 189 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

CONTENIDO

1.	OBJETIVO.....	191
2.	ALCANCE / CAMPO DE APLICACIÓN.....	191
3.	RESPONSABILIDADES.....	191
4.	CONDICIONES.....	191
4.1	Generalidades.....	191
4.2	Aprobación de Crédito.....	191
4.3	Custodia de Documentación.....	192
4.4	Control de Cartera.....	192
4.5	Documentos con problemas de Cobro.....	192
4.6	Cambio en las Condiciones Iniciales de Crédito.....	193
4.7	Cumplimiento de Políticas.....	193
4.8	Requisitos para la aprobación de Crédito.....	194
4.9	Condiciones de Crédito.....	195
4.10	Crédito Inmediato y No Inmediato.....	196
5.	DEFINICIONES.....	197

	Rev.	A	Página 190 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene por objeto incrementar las ventas otorgando crédito a clientes especiales o recurrentes.

2. ALCANCE / CAMPO DE APLICACIÓN

Este procedimiento implementará y aplicará a los clientes que han sido aprobados por la Gerencia General de Localiza Rent a Car.

3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la alta dirección controlar el procedimiento para que la concesión de crédito sea solamente a clientes especiales y evitar morosidad.

4. CONDICIONES

4.1 Generalidades

El comité de crédito estará integrado por el Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente Comercial.

4.2 Aprobación de Crédito

El financiamiento en la venta de cualquier servicio de renta de autos será estudiado por el Departamento Financiero, quien emitirá un informe, el mismo que será analizado por el comité de crédito.

Para la aprobación de financiamiento en la venta de renta de autos, será el Comité de Crédito quien analice la posibilidad de otorgar crédito directo a un cliente.

Cualquier excepción para regular el proceso de concesión de crédito deberá ser aprobado por el Comité de Crédito.

Los Ejecutivos de Ventas dejarán de percibir las comisiones de las ventas que realicen al margen de las políticas establecidas de crédito directo.

		Rev.	A	Página 191 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

4.3 Custodia de Documentación

Será responsabilidad del Departamento Financiero custodiar la documentación pertinente a créditos otorgados, para lo cual deberá mantener un archivo ordenado alfabéticamente de la documentación de todos y cada uno de los clientes, para el caso de sucursales una carpeta con los documentos originales será enviada a la Matriz - Quito y una carpeta con copias de los documentos quedará archivada en cada una de las sucursales.

La información de los clientes será actualizada una vez cada 6 meses.

Las letras de vencimiento corriente y de existir cheques, letras, voucher, pagarés en garantía se mantendrán en custodia en la caja fuerte del Departamento Financiero. Las sucursales deben enviar a la Matriz Quito todos los días lunes estos documentos para su custodia, los mismos que deberán ser de montos mayores a \$100.

4.4 Control de Cartera

Será obligación del Departamento Financiero controlar a cada una de las agencias el seguimiento de la cartera, por lo que es obligación de las sucursales el llamar a los clientes para recordarles de la obligación adquirida con Localiza Rent a Car, para lo cual se llevará un registro de llamadas por cada uno de los clientes, para llevar un control estricto de este proceso se establecerá fecha, hora y la persona con quien se comunicaron.

Semanalmente se informará a la Gerencia General por escrito acerca de los avances y resultados de las gestiones realizadas en el período, lo que garantizará un mejor seguimiento y control.

4.5 Documentos con problemas de Cobro

CHEQUES PROTESTADOS, LETRAS, VOUCHER, PAGARES

El Departamento Financiero elaborará un reporte de todos los cheques protestados, voucher, letras o pagarés con problemas de cobro, anotando el estado de gestión sobre la recuperación de los mismos. Este reporte será revisado por lo menos semanalmente por el Comité de Crédito.

Máximo en 2 horas de conocido el problema de cobro, el Departamento Financiero, informará el particular al cliente y le comunicará que tiene 5 días hábiles de plazo para acercarse a cancelarlo.

		Rev.	A	Página 192 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Transcurrido este plazo se cargarán los intereses y recargos correspondientes y se enviará al Abogado que designe la Gerencia General para que gestione su recuperación.

PAGO DE LETRAS

Todo pago de las letras o abonos el cliente lo tiene que hacer por medio de depósitos en las cuentas de Localiza Rent a Car, o también directamente en la caja.

Los pagos deberán hacerse con tarjeta de crédito, con cheque personal cruzado a nombre de Localiza Rent a Car, bajo ningún concepto se aceptarán cheques de terceros.

En todos los pagos, que se realicen después de la fecha de vencimiento, se cargará el interés de mora correspondiente.

4.6 Cambio en las Condiciones Iniciales de Crédito

Cualquier cambio en las condiciones iniciales del crédito, como son refinanciamiento de deuda, condonación de intereses de mora, postergación del plazo de pago, etc; son potestad exclusiva de la Gerencia General o del Presidente Ejecutivo de Localiza Rent a Car.

Por delegación de la Gerencia General, los Gerentes de Operaciones y Comercial, podrá otorgar días adicionales de plazo para el pago, con un tiempo máximo de 8 días adicionales con recargo de intereses

4.7 Cumplimiento de Políticas

Es responsabilidad de la Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial, el hacer cumplir todas las normas establecidas para la concesión de crédito.

La Gerencia General mantendrá reuniones por lo menos dos veces por mes, con el Departamento Financiero, con el fin de realizar un seguimiento de los créditos otorgados.

El Departamento Financiero deberá mantener contacto frecuente con los Abogados para conocer el estado en que se encuentran las cobranzas, para lo cual requerirá un informe mensual sobre el status de cada caso.

		Rev.	A	Página 193 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Las cobranzas a cargo de abogados que no hayan obtenido resultados en un tiempo prudente que determine la Gerencia General, serán entregadas a otro profesional para mejorar la gestión de cobro

4.8 Requisitos para la aprobación de Crédito

Toda persona natural y/o jurídica deberá completar el formulario de solicitud de crédito, específicamente elaborado para el efecto.

La solicitud deberá incluir los siguientes documentos:

Personas Naturales

- Copias de la cédula de identidad del solicitante, garante y sus respectivos cónyuges si los tuvieren.
- Certificados de ingresos y tiempo de trabajo del deudor y garante, otorgados por el empleador en caso de estar bajo dependencia laboral.
- Copia del último pago predial en caso de poseer inmuebles, de los deudores y garante.
- Certificados bancarios si las cuentas son de bancos que no dan referencias por teléfono.
- Copias de los estados de cuenta de los 3 últimos meses.

Personas Jurídicas

- Copia de la escritura de constitución de la Compañía
- Copia del carné del RUC
- Copia certificada del nombramiento actualizado del representante legal.
- Copia de la cédula de identidad del representante legal
- Copia de balances de la Compañía, presentados al SRI de dos años inmediatos anteriores a la solicitud de crédito.
- Acta adjunta del directorio en la cual indique la autorización de la contratación del servicio de renta de autos.

Toda solicitud, previo a su calificación deberá ser estudiada por el departamento financiero por medio del servicio multiburo que se tenga contratado.

		Rev.	A	Página 194 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

El informe comercial deberá definir principalmente:

- La legalidad comercial de las personas jurídicas.
- El performance de comerciantes y/o profesionales independientes.
- La idoneidad de las referencias comerciales, bancarias, patronales, etc.
- Estabilidad laboral en el caso de personas con relación de dependencia.

Todos los clientes tienen la obligación de llenar una solicitud de crédito, además de firmar una autorización para revisar su central crediticia en el multiburo de crédito que se tenga contratado, adjuntando toda la documentación que solicite Localiza Rent a Car. El análisis del crédito será al cliente y al garante.

Las solicitudes de crédito acompañadas del informe de riesgo emitido por el multiburo y análisis del crédito serán aprobadas por el Comité de Crédito.

Toda solicitud de crédito que se genere en alguna de las Sucursales, deberán obligatoriamente ser revisadas y aprobadas por al menos uno de los miembros del Comité de Crédito en Localiza Matriz.

4.9 Condiciones de Crédito

Todos los créditos otorgados, sin excepción deberán ser en la moneda de curso legal.

El Comité de Crédito, cuando las condiciones del mercado así lo ameriten, modificará las condiciones establecidas para la concesión del crédito directo en:

- Plazos de pago
- Tasas de interés (De acuerdo a las fijadas por el Banco Central)
- Cuotas mínimas.
- Tasa de mora (Fijadas por el Banco Central)
- Refinanciamiento y ampliación de plazos de pago (mayores de 15 días)

Cada vez que se modifique cualquiera de los términos anteriores, se emitirá un memorando dirigido a los Ejecutivos de Venta, con copia al Gerente de Ventas notificando los cambios realizados y la vigencia de los mismos.

		Rev.	A	Página 195 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

Todos los clientes corporativos deberán abrir una letra de cambio o garantía bancaria a favor de Localiza Rent a Car, por el valor promedio de sus compras de 60 días, con el fin de garantizar su crédito.

4.10 Crédito Inmediato y No Inmediato

CRÉDITO INMEDIATO

Se concederá crédito a 60 días sin intereses, a clientes corporativos y a clientes frecuentes. Sin embargo dichos clientes deben ser aprobados por el Comité de Crédito previa una calificación de riesgo.

A éstos clientes se considerarán para concederles crédito inmediato y cada cliente tendrá un límite máximo individual de crédito.

Los Gerentes Comercial y de Operaciones solo podrá autorizar créditos hasta un monto de \$1.000.00, créditos con montos mayores a \$1.000.00 serán aprobados por el Gerente General.

Para las ventas al contado se podrán aceptar:

- Dinero en efectivo
- Tarjetas de crédito.
- Cheques certificados.

CRÉDITO NO INMEDIATO

Si un cliente nuevo solicita que se le otorgue crédito, llenará una solicitud para análisis.

Una vez presentada la solicitud por el cliente, será analizada por el departamento Financiero.

En este análisis, se investigará su capacidad de endeudamiento y se seguirá los pasos requeridos para la aprobación de crédito directo. El crédito deberá ser aprobado por el comité de crédito.

Aprobado el crédito el cliente deberá entregar una letra de cambio, cheque o garantía bancaria, los mismos que permanecerán bajo custodia y cuya fecha de vencimiento no puede ser mayor a 60 días.

		Rev.	A	Página 196 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

La aprobación de cupos y tipo de garantía es potestad única y exclusiva del Comité de Crédito de la Matriz – Quito.

TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés que deberán ser aplicadas, serán publicadas en los memorandos respectivos cada vez que se reúna el Comité de Crédito.

5. DEFINICIONES

5.1 Crédito

El crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera

5.2 Interés

Es un índice utilizado para medir la rentabilidad de los ahorros o también el coste de un crédito.

		Rev.	A	Página 197 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	

ANEXO 9

Evaluación de Gestión Estratégica

Empresa	Lugar	Oficinas Quito	
Localiza Rent a Car	Fecha	15 de abril del 2011	
Elaborado Por	Aplicación		Cumplimiento
Paola Sarmiento y Juan Francisco Vergara	SI	NO	1- 100%
Parametros			
Generalidades			
¿La organización identifica procedimientos de aplicación del Sistema de Gestion Estrategica?		X	0%
¿La organización ha determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficiencia Estrategica?		X	0%
¿La organización asegura la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la Gestión Estrategica?		X	0%
¿La organización realiza planificación, ejecución y control de la Gestión Estrategica?		X	0%
¿La organización implementa acciones necesarias para alcanzar los resultados estratégicos planificados?		X	0%
¿La organización posee información documentada sobre la Gestion Estratégica?		X	0%
¿ La organización posee información formal para exposición al personal?		X	0%
¿La organización asegura establece y mantiene registros que proporcionen evidencia de Gestión Estrategica?		X	0%
¿Existen procedimiento documentados sobre la Gestión Estrategica?		X	0%
Compromiso Gerencial		X	
¿ La dirección está comprometida con el pensamiento estratégico?		X	80%
¿La dirección tiene identificada formalmente el Misión de la compañía?		X	0%
¿La Misión compromete a la gestión de la compañía?		X	0%
¿La dirección tiene identificada formalmente la Vision de la compañía?		X	0%
¿La Visión compromete a una proposito a mediano, corto o largo plazo?		X	0%
¿La dirección tiene identificada los valores en la compañía?		X	0%
¿Los Valores corporativos representan la forma de trabajo de la compañía?		X	0%
Ejecución		X	
¿La dirección trabaja mediante Ojetivos Estratégicos?		X	0%
¿La dirección asegura que los Objetivos Estrategicos son medibles?		X	0%
¿ Los objetivos siguen el lineamiento estrategico corporativo?		X	0%
¿Existe el compromiso Estratégico de la dirección y de sus colaboradores ?		X	0%
¿ Los objetivos son revisados frecuentemente?		X	0%
¿Existe un responsable de administrar la Gestión Estratégica?		X	0%
¿La dirección ha comunicado la estrategia a todo nivel en la compañía?		X	0%
¿Se mantienen registros de las revisiones por la Dirección?		X	0%
¿Existe el compromiso de dotar con los recursos necesarios para la ejecución Estratégica?		X	0%
¿Se compromete al personal adecuado para la ejecución y control estratégico?		X	0%
¿ La dirección mantiene parametros de flexibilidad en su gestión estratégica?		X	0%
¿La mediciones son realizadas periodicamente por la dirección?		X	0%

		Rev.	A	Página 199 de 209
LOCALIZA RENT A CAR	LOC-QA-MA-11-0001	Fecha	31/Mar/11	