“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MECANISMO CENTRAL DE CONTROL DE LA GESTION, PARA EL AREA DE SERVICIO POST-VENTA EN LA EMPRESA BNS HOME APPLIANCES S.A.S.”

ELABORADO POR

DAVID JULIÁN HERRERA GARCÍA

CODIGO: 20051015046

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

PROYECTO CURRICULAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PROYECTO DE GRADO – MODALIDAD MONOGRAFÍA

BOGOTÁ D.C.

2016

“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MECANISMO CENTRAL DE CONTROL DE LA GESTION, PARA EL AREA DE SERVICIO POST-VENTA EN LA EMPRESA BNS HOME APPLIANCES S.A.S.”

PROYECTO DE GRADO

PARA OPTAR A TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR DEL PROYECTO

KARINA MANRIQUE LÓPEZ

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

PROYECTO CURRICULAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PROYECTO DE GRADO – MODALIDAD MONOGRAFÍA

BOGOTÁ D.C.

2016

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1 ..... **8**

1.1 INTRODUCCIÓN 8

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12

1.3 JUSTIFICACIÓN 13

1.4 OBJETIVOS 14

1.4.1 Objetivo general 14

1.4.2 Objetivos Específicos 14

1.5 DELIMITACIÓN TIEMPO Y ESPACIO 14

1.5.1 Espacio: 14

1.5.2 Información: 15

1.5.3 Metodología: 15

1.5.4 Alcance y delimitaciones: 17

1.5.5 Recolección y Análisis de Datos 17

1.5.6 Factibilidad de la investigación. 18

CAPITULO 2 ..... **20**

2.1 MARCO TEÓRICO 20

2.1.1 Cuadro de Mando Integral (CMI): 20

2.1.2 Orígenes del Cuadro de Mando Integral. 22

2.1.3 Perspectivas del cuadro de mando integral. 23

A. Perspectiva financiera: ¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas? 25

B. Perspectiva del cliente: ¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros? 26

C. Perspectiva de los procesos internos: ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes? 26

D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios lograr la excelencia en los procesos clave? 27

2.1.4 Tipos de cuadro de mando. 28

2.1.5 Importancia del CMI en la organización. 30

2.1.6 El cuadro de mando integral y su papel en la gestión estratégica. 32

2.1.7 Definiciones: 36

CAPÍTULO 3 40

3.1 ASPECTOS ESTRATEGICOS DE BNS HOME APPLIANCES S.A.S. ... 40

3.1.1 Reseña histórica de BNS Home Appliances. 40

3.1.2 Política de la empresa. 46

3.1.3 Misión y Visión de la compañía. 46

3.1.4 Estructura de BNS H.A. 47

3.1.5 Estructura Organizacional por Cargos 49

3.1.6 Comunicación interna 49

3.1.7 Direccionamiento estratégico. 50

- Estrategias básicas 50
- Estrategias de Posición Competitiva 51
- Estrategia de Desarrollo 52
- Estrategia de Crecimiento 53
- Posición Estratégica según la Matriz BCG. 53
- Estrategia según la Matriz de General Electric. 54

3.1.8 Matriz de Importancia y Gobernabilidad 55

3.2 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO POS-VENTA. 58

3.2.1 Objetivos Estratégicos BNS Home Appliances S.A.S. 58

3.2.2 Diagnostico interno..... 59

3.2.3 Análisis de Servicio Pos-Venta..... 68

3.2.4 Diagnóstico del Área de Servicio Pos-Venta. 73

3.2.5 Análisis DOFA. 74

3.2.6 Formulación de Estrategias para la gestión Global de la dependencia de servicio Pos-Venta..... 77

3.2.7 Factores Claves de Éxito..... 79

3.3 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO. 81

3.3.1 Mapa Estratégico y Relaciones Causa-Efecto. 81

3.4 FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN. 84

3.4.1 Propuesta para los Indicadores de Gestión del Área de Servicio Pos-Venta, Vinculados al Mapa Estratégico. 84

3.4.2 Indicadores Financieros: 85

3.4.3 Indicadores No Financieros:..... 86

3.5 MODELO DE CONTROL PARA LA GESTION DEL AREA DE SERVICIO POS-VENTA. 91

3.5.1 Perfil de los Indicadores y Sistema de Alarma y Control: 91

5.1.1 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Área de Servicio Pos-Venta de BNS Home Appliances S.A.S..... 97

CAPÍTULO 4.....99

4.1 EVALUACIÓN DEL PROYECTO. 99

4.2 BENEFICIOS ESPERADOS...... 102

4.3 CONCLUSIONES. 103

REFERENCIAS 105

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Flujograma del trabajo de investigación 16
Gráfica 2. Cuadro de Mando Integral Como Sistema De Gestión..... 21
Gráfica 3. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. 25
Gráfica 4. Cascada de Cuadros de Mando Integral según el Grado de Responsabilidad..... 29
Gráfica 5. Primeros 6 Años de Operación BNS Home Appliances. 41
Gráfica 6. Puntos de Venta Por Regional. 42
Gráfica 7. Clientes por Canal de Distribución..... 44
Gráfica 8. Participación de BNS Home Appliances S.A.S. en el Mercado de Electrodomésticos Línea Blanca..... 45
Gráfica 9. Organigrama General de BNS Home Appliances S.A.S..... 48
Gráfica 10. Estrategias Básicas de Porter y Treacy & Wiersema 51
Gráfica 11. Estrategias de Posición Competitiva de Kotler 51
Gráfica 12. Estrategia de Desarrollo de Ansoff 52
Gráfica 13. Estrategia de Crecimiento 53
Gráfica 14. Estrategia según Matriz BSC..... 54
Gráfica 15. Estrategia según la Matriz de G.E. 55
Gráfica 16. Matriz de Importancia y Gobernabilidad 56
Gráfica 17. Diagrama General del Proceso Comercial en BNS Home Appliances S.A.S. 63
Gráfica 18. Organigrama Gerencia de Calidad y Servicio..... 70
Gráfica 19. Flujograma de Atención para un Servicio Pos-Venta. 71
Gráfica 20. Mapa de Objetivos Estratégicos y Relaciones Causa Efecto para la Gestión del Área de Servicio Pos-Venta en la Empresa BNS Home Appliances S.A.S. 83
Gráfica 21. Cuadro de Mando Integral para el Area de Pos-Venta de la empresa BNS Home Appliances S.A.S..... 98

INDICE DE TABLAS

Tabla 3. Cantidad de Empleados por Dependencia BNS Home Appliances S.A.S. 45
Tabla 4. Comité de Gerencia BNS Home Appliances S.A.S. 49
Tabla 5. Comité de Calidad BNS Home Appliances S.A.S. 50
Tabla 6. Tabla de Importancia y Gobernabilidad..... 57
Tabla 7. Productos Comercializados por BNS Home Appliances Según su País de Origen. 62
Tabla 8. Matriz Estratégica Para la Gestión del área de pos-venta. 78
Tabla 9. Factores Claves de Éxito Enfocados a la Gestión de Servicio Pos-Venta, en la Empresa BNS Home Appliances S.A.S..... 80
Tabla 10. Objetivos Estratégicos Específicos para la Gestión del Área de Servicio Pos-Venta. 81
Tabla 11. Objetivos de los Indicadores para la Perspectiva Financiera. 86
Tabla 12. Objetivos de los Indicadores para la Perspectiva Clientes. 86
Tabla 13. Objetivos de los Indicadores para la Perspectiva Procesos Internos. ... 87
Tabla 14. Objetivos de los Indicadores para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. 88
Tabla 15.Formulación de Indicadores - Perspectiva Financiera..... 89
Tabla 16. Formulación de Indicadores - Perspectiva Clientes. 89
Tabla 17. Formulación de Indicadores - Perspectiva Procesos Internos. 90
Tabla 18. Formulación de Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.... 91
Tabla 19. Perfil de los Indicadores. 92
Tabla 20. Perfil de los Indicadores para la Perspectiva Financiera. 93
Tabla 21. Perfil de los Indicadores para la Perspectiva Clientes..... 94
Tabla 22. Perfil de los Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos..... 95
Tabla 23. Perfil de los Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. 96

CAPITULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN

Desde la apertura económica implementada en Colombia en la década de 1990, el país vivió cambios económicos significativos que desde entonces se siguen visibilizando en la estructura de la economía del país (Restrepo & Reyes, 2000). Con la puesta en marcha de los Tratados de libre comercio con bloques económicos o países por separado, Colombia incursionó en una dinámica macroeconómica donde amplió la entrada de flujos de capital e incrementó las importaciones sin equilibrar la balanza comercial con sus exportaciones debido a la baja capacidad competitiva y comparativa con sus pares o socios comerciales. (Fedesarrollo, 2013)

Aprovechando la situación económica del país, donde se favorecían a los empresarios e industriales que inyectaran capital y desarrollaran la industria nacional, Colombia tuvo gran recepción de empresas multinacionales y empresas que representaban marcas internacionales. Prueba de ello son las cifras del DANE quienes establecen que las importaciones netas pasaron de 32.891 millones de dólares en el primer semestre de 2009, a una cifra total de 59.111 millones de dólares en el mismo periodo del 2012, las cifras más altas corresponden a bienes de consumo y materias primas (Departamento Administrativo Nacional de Estadistica, Agosto de 2013).

Bajo este panorama se crea en 2007, la sociedad **BNS Home Appliances S.A.S**. , cuyo objetivo es representar a la Compañía Alemana B/S/H/ Bosch And Siemens Home Appliances Group en Colombia, Esta sociedad se dedica a la importación y comercialización de electrodomésticos de Línea Blanca, tales como, neveras,

hornos, estufas, campanas, lavavajillas, lavadoras entre otros. Así mismo, es la encargada de dar soporte y prestar el servicio de postventa para dichos productos.

En su primer año de funcionamiento la Empresa inicia operaciones desde la zona franca de Bogotá comenzando con tres grandes clientes a nivel nacional, Carrefour, Falabella y Cafam, así mismo, abre el primer local de venta directa en la ciudad. De esta manera, la marca Bosch Electrodomésticos comienza su experiencia comercial en Colombia para las líneas de refrigeración, lavado y cocción. Dos años más tarde, desarrolla un esquema de operaciones robusto para atender la demanda de los productos en todo el país, estableciendo una operación logística completa, con entrada de producto por el puerto de Buenaventura hacia el Pacífico y el puerto de Cartagena por el Atlántico, y consolidándose en las zonas francas de Cali y Cartagena.

Para el año 2011, BNS Home Appliances S.A.S. contaba con más de 20 clientes y 7 canales de distribución, por esta razón, abre su segundo almacén de venta directa en la ciudad de Medellín y para el cierre de este mismo año registra ingresos por casi USD 4 millones, contando a su vez con un amplio mercado a nivel nacional, esto generaba 47 empleos directos y más de 100 empleos indirectos.

Sin embargo, en diciembre de 2010, la compañía empezó a trabajar bajo una política de control descentralizada, debido al crecimiento que mostraba para ese entonces. La administración de las actividades quedó a cargo de cada uno de los gerentes y toda la operación e ingresos, fueron llevados al ritmo de la dependencia comercial, generando así, un desconocimiento de los gastos adicionales a la operación tradicional, lo que trajo como consecuencia, una pérdida generalizada de recursos y falta de liquidez, ya que las dependencias de la compañía consumían los ingresos generados únicamente por las ventas de producto y no se tenían en cuenta los gastos adicionales naturales de su operación. Un ejemplo de ello era el área de servicio postventa, donde se debía asumir el costo de los materiales para la atención de servicios, así como, los gastos de rodamiento del personal técnico. Valores que no se cobraban al cliente final y tampoco se encontraban inmersos en el valor final del producto. Para solucionar esto, la gerencia general, después de un proceso de

auditoría interna y de encontrar varias falencias en el manejo de los recursos, dispuso que cada una de las dependencias debían hallar estrategias y encontrar mecanismos de control, que además de generar ingresos extras, minimizaran los efectos de la falta de liquidez por la que actualmente pasaba la compañía.

En este contexto, surge la necesidad de reestructurar varios departamentos de la compañía con el objetivo de mejorar los resultados de la administración y gestión de los recursos. Una de las áreas con mayores posibilidades de generar ingresos propios, por la naturaleza de su labor y cercanía con el cliente final, es la de servicio postventa, ya que ésta cuenta con una red de centros de servicio autorizados y una amplia base de datos, producto de las ventas comerciales en todo el territorio nacional que la pueden hacer una dependencia auto sostenible dentro de la estructura de BNS – H.A. Debido a lo anterior, se planteará una propuesta de reestructuración para el área de servicio postventa y para tal efecto el siguiente trabajo se realizará de acuerdo a las etapas de desarrollo que se exponen a continuación:

- **Revisión de aspectos estratégicos en la empresa:** para esta primera etapa se efectúa la revisión de los aspectos estratégicos de la compañía, como el objeto de su labor, la visión a la cual se quiere llegar como empresa, la mentalidad de sus integrantes, iniciativas que se han generado a través del tiempo para llegar a sus objetivos, las estrategias utilizadas hasta el momento y la problemática actual de la compañía.

- **Caracterización de la gerencia de servicio pos-venta de BNS Home Appliances:** para esto se realizará una matriz de caracterización, donde se identifiquen los proveedores, procesos, servicios y clientes de la dependencia de servicio pos-venta.

Adicional a lo anterior, se hará una matriz DOFA, donde se pueda establecer mediante un análisis interno y externo los factores claves de éxito para los objetivos de la gerencia de servicio.

- **Elaboración de un mapa estratégico:** en esta etapa se elaborará un mapa estratégico de relaciones causa-efecto para el área de servicio pos-venta, y se determinaran las estrategias para su gestión, desde las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y mejora, claves en un cuadro de mando integral.

- **Formulación de indicadores de gestión:** abarca la formulación de los indicadores de acuerdo a cada etapa del proceso y su perfil, estableciendo metas para cada uno de ellos y un sistema de alerta para el control de su gestión, por medio de un sistema de alerta tipo semáforo.

- **Diseño del modelo de gestión para el área de servicio pos-venta:** como producto final se realizará el diseño de un esquema de cuadro de mando integral según lo propuesto a lo largo de la investigación, en el cual se agrupen los objetivos estratégicos, un sistema de indicadores para su gestión y metas de acuerdo a sus cuatro perspectivas.

- **Evaluación de causa efecto:** una vez terminado el diseño del modelo de gestión se procede a realizar una evaluación económica de la implementación del mismo y sus efectos a corto y mediano plazo, que demuestre los efectos positivos sobre las utilidades del área.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como resultado de la política de control descentralizada en BNS-HA, que se aplicó a partir del año 2010, se han tenido los siguientes resultados: los costos fijos de operación aumentaron en un 40% (Departamento Financiero, 2013), mientras que, las ventas cayeron de aproximadamente USD 4 millones en 2011 a USD 1.8 millones al terminar el 2012 (Departamento Comercial, 2013), lo que demuestra una reducción de más del 50% del nivel de ventas, en tan solo un año. Se pasó de 2 locales de venta directa y presencia en los principales almacenes de retail, a tan sólo un punto de venta directo y la salida de los almacenes de cadena. Los empleos directos pasaron de 47 a tan solo 19, más del 50% de los empleados fueron despedidos y los técnicos que atienden el servicio pos-venta se encuentran trabajando actualmente, bajo contrato por prestación de servicios.

El efectivo que se genera no cubre las necesidades de costos fijos que actualmente tiene la compañía, razón por la cual, el problema detectado de lo expuesto anteriormente es un bajo nivel de ingresos, que a su vez, genera problemas de liquidez en la compañía, afectando así, la cantidad de inventario disponible y reduciendo aún más el nivel de ventas que se tenía en años anteriores, con la falta de inventario y crédito por parte de la casa matriz, el eje central de la operación, las ventas, no genera los ingresos suficientes para el sostenimiento de la compañía. (BNS Home Appliances S.A.S., 2013)

Por esta razón el área de servicio postventa tiene que plantear un modelo de gestión, que le permita mejorar constantemente sus procesos y dirigir sus esfuerzos al cumplimiento de metas preestablecidas, con la posibilidad de medir y evaluar en tiempo real, el desempeño en cada una de las etapas del proceso.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, y evidenciando la problemática expuesta en el apartado anterior, su falta de liquidez, la caída en las ventas, la baja sostenibilidad de las dependencias de la compañía y la disminución en el cupo de crédito por parte de BSH Group, la empresa demanda un sistema de gestión que permita evaluar en tiempo real el estado de los procesos, para así mismo, identificar fallas y actuar en el momento adecuado. Las decisiones que se tomen en cada departamento producirán consecuencias que se van a ver reflejadas en el futuro próximo de la compañía, es por esto, que es importante que el modelo de gestión a proponer cuente con las herramientas necesarias para evaluar su funcionamiento cada vez que se requiera.

Para efectos prácticos, este trabajo se desarrollará en el área de servicio Pos-venta, ya que este departamento enlaza directamente al consumidor y cuenta con la facilidad de generar ingresos propios por los servicios que presta a los clientes, que han adquirido artículos Bosch. Se cuenta a su vez, con un centro de atención propio en la ciudad de Bogotá y acuerdos comerciales con centros de servicio a nivel nacional, que dan una cobertura de todo el territorio Colombiano, para la atención de servicios a los clientes que han adquirido electrodomésticos de la marca Bosch.

La finalidad de este proyecto, es encaminar el área de servicio pos-venta, a la generación de ingresos suficientes para el auto sostenimiento de su operación, sobre una base sólida de administración, con metas establecidas y estrategias que se alineen, con las necesidades actuales de la compañía. Dentro del modelo a proponer se espera tener un flujo de información adecuado y la posibilidad evaluar el desempeño en tiempo real de cada uno de los eslabones del proceso, de tal forma que la retroalimentación nos permita realizar ajustes o cambios de estrategia en el momento justo, que ayuden al cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral como mecanismo central para el control de la gestión en el área de servicio pos-venta de la empresa BNS HOME APPLIANCES S.A.S.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir y diagnosticar el funcionamiento actual de la compañía en el área de servicio pos-venta. Análisis DOFA.
- Formular las estrategias para la gestión del área de servicio Pos-venta, identificando los factores claves de éxito y las relaciones causa efecto, generando como resultado un Mapa Estratégico.
- Determinar y formular los indicadores que conforman el cuadro de mando integral.
- Proyectar las metas Financieras del área de pos-venta, de modo que, el cumplimiento de sus indicadores genere un punto de equilibrio financiero.
- Plantear el modelo de CMI propuesto para el control de la gestión del área de servicio pos-venta en BNS Home Appliances.

1.5 DELIMITACIÓN TIEMPO Y ESPACIO

1.5.1 Espacio:

Este trabajo se desarrollará en el departamento de pos-venta de la compañía BNS Home Appliances S.A.S.; que atiende los clientes de la ciudad de Bogotá, éste se encuentra ubicado en la ciudad de Cota, en el complejo empresarial Terrapuerto, bodega 42.

1.5.2 Información:

Los datos necesarios se obtendrán del archivo general de la compañía, así como, el historial de servicio postventa, que nos mostrará la cantidad de atenciones en los últimos años y su tiempo de respuesta en cada caso. Para los costos de operación, se contará con la información financiera de la compañía, específicamente la de los empleados que pertenecen a esta área.

Para el cálculo de los precios de venta al público, se hará un benchmarking con empresas que presten los servicios de instalación y mantenimiento, a la marca Bosch en la ciudad de Bogotá y de acuerdo al costo de los accesorios necesarios para cada uno de los servicios que se prestan.

El diseño del modelo se apoyara en los antecedentes prácticos que se encuentran en la bibliografía y se ajustará a la forma de negocio que maneja la empresa, teniendo en cuenta el diseño de cuadro de mando integral expuesto por Kaplan y Norton.

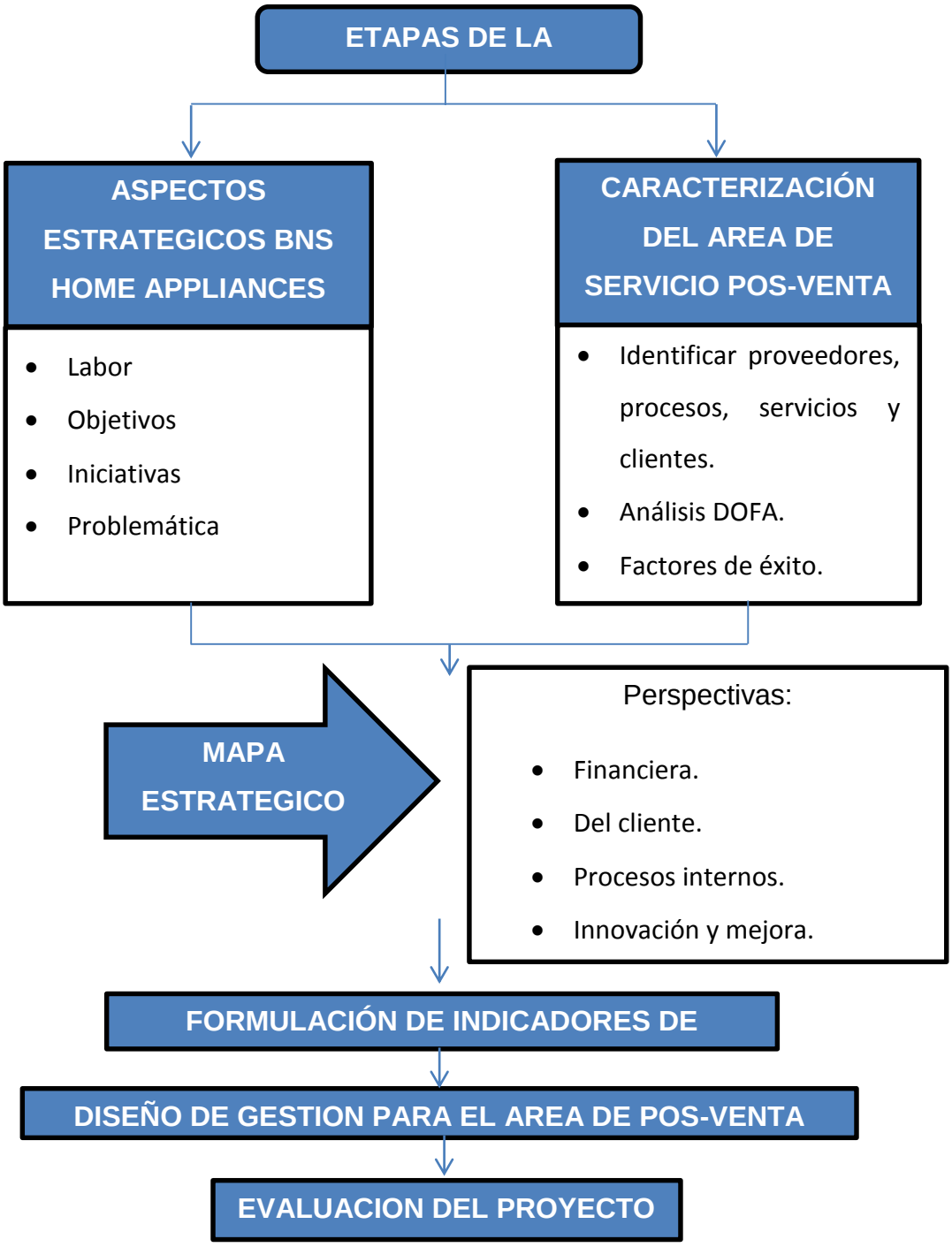
1.5.3 Metodología:

Para realizar este trabajo se procederá de la siguiente forma:

1. Revisión bibliográfica.
2. Estudio de Antecedentes.
3. Levantamiento de la información para la realización del diagnóstico en el departamento de postventa. Con la información obtenida se realizará una matriz DOFA.
4. Identificar la estructura y procesos actuales del servicio pos-venta y el papel que juegan en la consecución de la visión de la compañía.
5. Definición de la estrategia y los objetivos, evaluando cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
6. Identificar los factores clave que permitan alcanzar la visión de la compañía.
7. Fijar los indicadores pertinentes que midan el grado de cumplimiento de los objetivos trazados.

8. Aplicar el modelo de gestión con los indicadores establecidos para el área de servicio postventa.

Gráfica 1. Flujograma del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración Propia

1.5.4 Alcance y delimitaciones:

El presente trabajo de investigación se limita a diseñar un modelo de gestión y control, para el área de servicio pos-venta de la empresa BNS Home Appliances S.A.S. utilizando los conceptos de un cuadro de mando integral, en el cual no se incluye su implementación.

El alcance de la investigación estará limitado al área de servicio pos-venta, sus aportes para la consecución de la misión y visión de la compañía y se ajusta al objetivo general propuesto, así como, su adecuación como un modelo de control y gestión para la toma de decisiones.

1.5.5 Recolección y Análisis de Datos.

Para realizar la recolección y análisis de los datos se toma un enfoque cualitativo de observación documental. En el cual se utilizaron como fuentes primarias la revisión de los documentos generados por las gerencias de la compañía en donde se aprecia la planificación general y el papel por dependencias, al mismo tiempo se le da un enfoque cuantitativo que se fundamenta en las bases de datos y archivos generados por la gerencia de servicio pos-venta, soportando la investigación con técnicas de observación no estructurada y entrevistas abiertas. Adicionalmente y como fuente segundaria, se consultaron fuentes bibliográficas enfocadas al cuadro de mando integral.

Para conseguir la información necesaria se utilizaron cuaderno de notas, computador, fichas técnicas, informes, listas de verificación, internet, libros e intranet de la compañía.

Debe ser claro que para darle validez a la información, los instrumentos de recolección deben tener validez, confiabilidad y objetividad (Hernandez R., 2006), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. “la confiabilidad se refiere al grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes “(p.277). La objetividad, esta se

refiere al grado en el que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran e interpretan" (p.287).

Para este caso en particular, la validez, confiabilidad y objetividad de los instrumentos de recolección de datos se garantiza a través de la revisión cuidadosa de las fuentes disponibles, tanto documentales como de los datos cuantitativos que se dispusieron para su análisis.

Por su parte y luego de su organización, en el análisis de los datos se realizó una interpretación de los datos primarios como secundarios, aplicando métodos de construcción de indicadores de gestión, elaboración de gráficas, tablas y síntesis, de acuerdo a la metodología del cuadro de mando integral.

1.5.6 Factibilidad de la investigación.

La investigación es factible gracias a que el investigador cuenta con acceso a la información y los datos históricos requeridos para abordar el proceso investigativo, contando a su vez, con el apoyo de la gerencia de servicio pos-venta, ya que hace parte de la compañía como trabajador de rango medio, lo que permite que las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos sean viables y se pueda consolidar el diseño del cuadro de mando integral para el área.

A su vez, el investigador contó con el apoyo de las demás áreas de la compañía, especialmente la gerencia comercial con quien se comparte la mayor parte de información para el logro de los objetivos propuestos por su cercanía con el cliente final.

CAPITULO 2

2.1 MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se encontrarán las definiciones asociadas a la teoría sobre la cual se sustenta el presente proyecto y se establecen las respectivas aclaraciones respecto a la terminología empleada o asociada al caso de estudio.

2.1.1 Cuadro de Mando Integral (CMI):

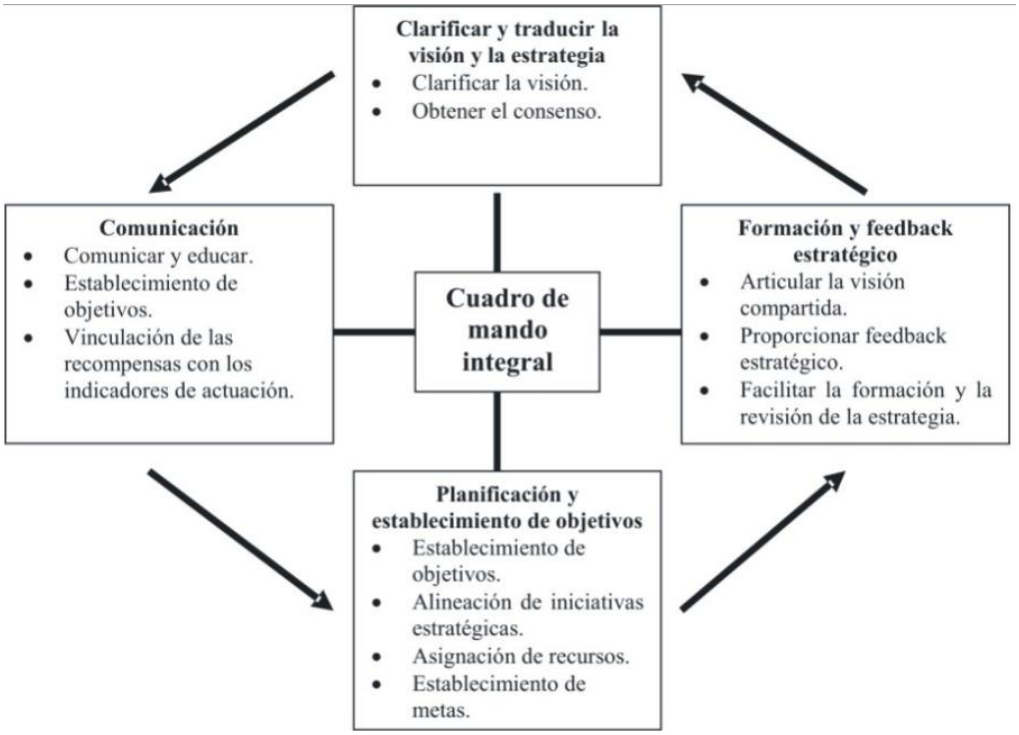
Según Kaplan y Norton, el cuadro de mando integral, es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de los objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El cuadro de CMI es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento. Que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explicita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Como modelo de gestión que traduce la visión de la empresa en objetivos relacionados y a su vez, genera actividades que soporten dichos objetivos, es necesario que estos sean medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear posibles desviaciones del comportamiento de la empresa por medio de un sistema coherente de elementos como los mapas

estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño. (Kaplan & Norton, 1996, Segunda Edicion)

Gráfica 2. Cuadro de Mando Integral Como Sistema De Gestión



Fuente: (Kaplan & Norton, 1996, Segunda Edicion, pág. 28)

El uso de los indicadores no es algo nuevo, sin embargo, son la base sobre la cual se trabajará y se direccionarán los objetivos, con el fin de cumplir con las metas establecidas por la organización. Para esta labor, es muy importante tener en cuenta una revisión constante de la estrategia con el fin de ajustarla en el momento que sea necesario, es allí donde se hace uso del feedback. Realizando revisiones periódicas y evaluando el cumplimiento a través de los indicadores, se puede crear un sistema de doble bucle, que no sólo, genere un direccionamiento de arriba hacia abajo, sino que también, exista un flujo de información desde cada puesto de trabajo a las directrices de la empresa.

En muchas ocasiones, los altos mandos y quienes dirigen la compañía, no se percatan de las pequeñas fallas que se dan en los puestos de rango medio y bajo, es por esto, que es necesario un sistema de doble bucle que cree un canal de comunicación de abajo hacia arriba con el fin de tener la información necesaria para visualizar de mejor forma el panorama dentro de la empresa. Esto hará que constantemente se estén realizando los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos y de ser necesario, los cambios en los mismos que se acomoden aún más a la situación actual de la compañía.

Esto conduce a una constante revisión de la estrategia que se está utilizando. El proceso de formación y de feedback estratégico, completa el bucle, alimentado así el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos de las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día, y se reemplazan de acuerdo con la visión actual de los resultados estratégicos y los inductores de la actuación, para los periodos venideros.

2.1.2 Orígenes del Cuadro de Mando Integral.

Tradicionalmente las compañías habían sido dirigidas y evaluadas mediante un modelo de contabilidad financiera, en donde se deben llevar a cabo informes financieros durante ciertos periodos de tiempo, ya sean trimestrales, semestrales y en varios casos, anuales. Sin embargo, este modelo no permitía evaluar de una manera eficiente la situación actual de una compañía.

Un trabajo realizado en General Electric, para la medición del desempeño, en la década de 1950 y donde los ingenieros de procesos crearon la imagen de “tableau de bord”, pionera en la época y que significa tablero de mandos, es una de las mayores influencias para el desarrollo del CMI.

En los años setenta se comenzó a plantear que el control de la gestión no debía ser exclusivamente evaluado por los aspectos financieros y contables, dado que las actividades se presentaban cada vez más dinámicas y globales en los diferentes

entornos. Fue así que se comenzó a utilizar el denominado Tablero de mando, como una herramienta de gestión que incorporaba en un solo documento varios tipos de aspectos que permitían controlar los aspectos financieros de una empresa, con el tiempo esta metodología fue evolucionando hasta llegar a incorporar aspectos no financieros que permitían evaluar y controlar los diferentes procesos del negocio.

El primer cuadro de mando integral, fue creado por Art Schneiderman, en 1987 en Analog Devices, una compañía de semiconductores. Posteriormente en 1990 Art Schneiderman participó en un estudio de investigación dirigido por el Dr. Robert Kaplan junto con David P. Norton, donde describió su trabajo en el cuadro de mando.

Posterior a esto, Kaplan y Norton incluyen el desarrollo del CMI en 1992, publicado luego en Harvard Business Review. Aunque el artículo de Kaplan y Norton no era el único publicado sobre el tema, sí se convirtió en un éxito y en 1993 se publicó un segundo artículo y el libro El Mando publicado en 1996.

En los dos artículos y el primer libro sobre el tema se propagó el conocimiento del concepto de mando, el cual se ha atribuido erróneamente a Kaplan y Norton. Este concepto y terminología de mando fue acuñado por Art Schneiderman, así mismo, sus inicios en la administración y literatura de gestión.

2.1.3 Perspectivas del cuadro de mando integral.

Existen aspectos que no se tienen en cuenta con frecuencia pero que afectan notablemente el rendimiento de las empresas. Estos puntos fueron estudiados por Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes después de evaluar el comportamiento de las compañías, diseñaron un sistema de gestión que tiene en cuenta los procesos internos de las empresas y su comportamiento con los clientes, sin dejar de lado la evaluación financiera del modelo de contabilidad y enfocados en la formación y crecimiento de la compañía por medio de un buen uso del feedback.

Como lo explican Kaplan y Norton en su libro, the Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, aunque se siguen teniendo en cuenta los indicadores financieros tradicionales, no son los únicos que se deben evaluar a la hora de realizar una buena gestión estratégica de la organización:

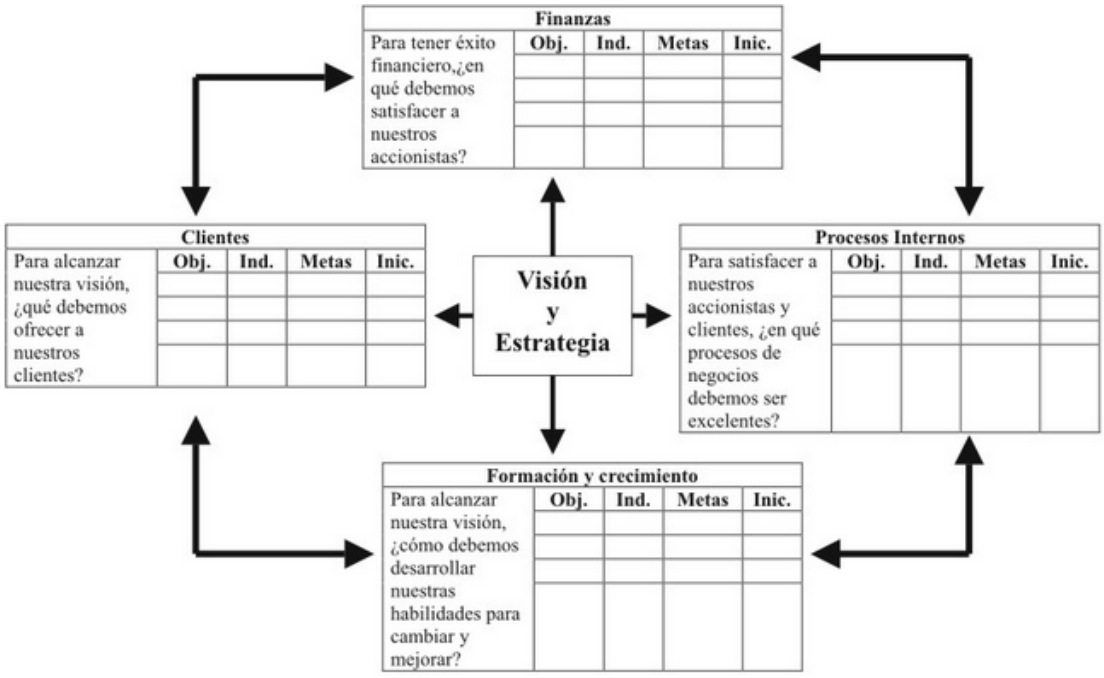
> Los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito, sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación' (Kaplan & Norton, 1996, Segunda Edicion, pág. 20).

El cuadro de mando integral, más que un enfoque en la actuación pasada, basa sus objetivos e indicadores en la visión estratégica de la compañía, y su crecimiento y actuación en el futuro, para lo cual tienen en cuenta cuatro perspectivas:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva interna o de procesos de negocio.
4. Perspectiva de innovación y mejora.

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral. Así pues, se logra que los objetivos de las unidades de negocio vayan más allá de los indicadores financieros y por el contrario, se pueda medir la forma en que cada unidad de negocio crea valor para los clientes actuales y futuros, así como, la forma en que se debe proceder para hacer un mejor uso de las capacidades internas o potenciarlas mediante, inversiones en personal, sistemas y procedimientos.

Gráfica 3. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: (Kaplan & Norton, 1996, Segunda Edicion, pág. 22)

A. **Perspectiva financiera:** ¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas?

En esta perspectiva se describen los resultados financieros tangibles por medio de indicadores tradicionales, como por ejemplo, la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

El enfoque financiero vincula los objetivos de cada dependencia de la empresa a la estrategia general de la compañía, así mismo, sirve de enfoque para los indicadores de las demás perspectivas. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son (Institución Universitaria de Envigado):

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación

- Ingresos, Rotación de Activos

B. Perspectiva del cliente: ¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?

Muestra el posicionamiento de la organización en el mercado, organizando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son (F. Rodiles Amaro, 2004):

- la satisfacción y retención del cliente.
- adquisición de nuevos clientes.
- rentabilidad del cliente.
- la participación del mercado en donde la organización participa.

Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (Altair Consultores, 2005).

C. Perspectiva de los procesos internos: ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?

En esta perspectiva, se identifican los procesos internos que impactarán en mayor medida la satisfacción del cliente y los accionistas. Esta perspectiva contribuye con la del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros (Dávila, Septiembre - 1999).

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios. Algunos de los indicadores más conocidos son (Institución Universitaria de Envigado):

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad.
- Niveles de Producción.
- Costos de Falla.
- Costos de Re-trabajo, desperdicio.

D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios lograr la excelencia en los procesos clave?

La formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. Esta perspectiva se enfoca a los objetivos que sirven como plataforma del desempeño futuro de la compañía, reflejando así, su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro y no solamente, en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave

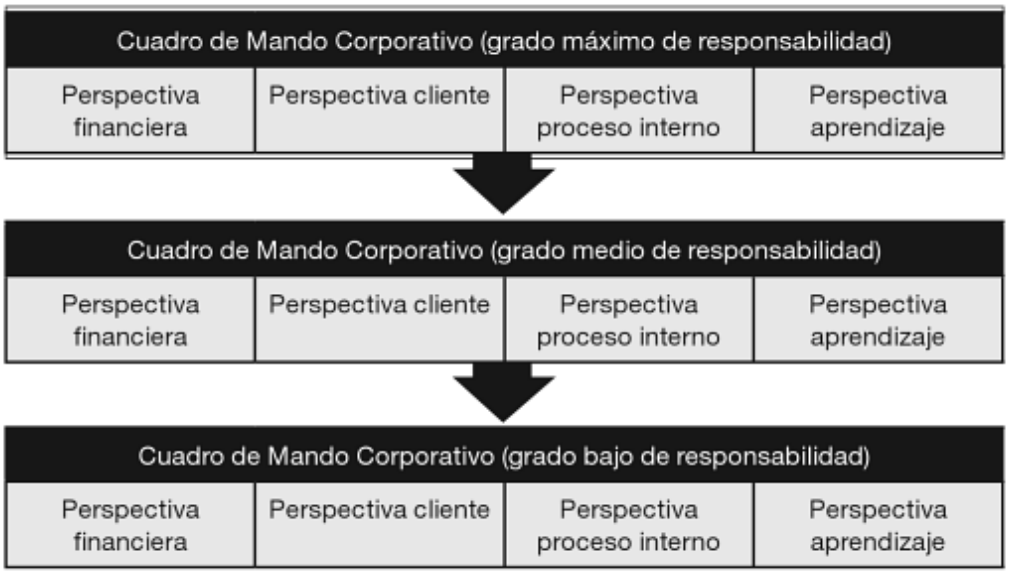
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

Las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización (Santos Cebrián & Fidalgo Cerviño, 2004).

2.1.4 Tipos de cuadro de mando.

A la hora de implementar el cuadro de mando integral, nos encontramos que no existe un único CMI para todo tipo de organizaciones. Según la estructura de la compañía se puede tener una necesidad diferente, así mismo, el grado de responsabilidad puede variar, por lo que, los indicadores no serán los mismos en todos los casos.

Gráfica 4. Cascada de Cuadros de Mando Integral según el Grado de Responsabilidad.



Fuente: (Comision de Contabilidad de Gestion de Accidentes, 2010, pág. 192)

“En pequeñas empresas, el cuadro de mando será el mismo para todos los miembros de la organización, mientras que en organizaciones más complejas, los indicadores de cada CMI pueden ser distintos en función del nivel de responsabilidad del usuario final. No obstante, los indicadores que se señalen en cada ámbito de decisión, deben ser coherentes con los seleccionados en otros ámbitos de responsabilidad. Por ejemplo, en el ámbito de mayor responsabilidad (dirección general) se analizarán, desde el punto de vista financiero, indicadores relativos a la rentabilidad del capital. En el siguiente grado de responsabilidad (Jefes de Área), se tendrán en cuenta indicadores relacionados con la optimización de los costos, puesto que de ello depende que se obtenga un mayor beneficio. El siguiente grado de responsabilidad (responsable de fábrica o producto), se basará en indicadores que midan el grado de cumplimiento del presupuesto de materia prima.” (Comision de Contabilidad de Gestion de Accidentes, 2010).

Todos los CMI que se diseñen, deben tener en cuenta las cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento de los empleados.

Algunos de los criterios más utilizados a la hora de clasificar los cuadros de mando para la toma de decisiones son:

- El horizonte de tiempo.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Sin embargo existen otras clasificaciones como:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que relaja algunas características teóricas del cuadro de mando. De forma genérica, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (key performance indicators). (Molina, 2012).

2.1.5 Importancia del CMI en la organización.

La principal ventaja de CMI y su metodología parte de que no solo se tiene en cuenta una perspectiva, sino que identifica la relación que tienen todas entre si y las considera de manera simultánea. De esta manera permite tomar las iniciativas necesarias en cada uno de los niveles al establecer una cadena de eventos de tipo causa – efecto. Al conocer los objetivos y como se conectan con cada una de las perspectivas y al conocer los resultados que se van obteniendo de los indicadores,

se permite ver si hay que hacer ajustes en la cadena, para así, asegurar el cumplimiento de las metas en los niveles más altos de la secuencia.

Es así como se van fortaleciendo los recursos de la organización (Humano, tecnológico, de información y cultural), siguiendo la ruta que exigen los procesos y alineado estos a su vez con las expectativas de los clientes. Al final esta será la base para lograr los resultados financieros que lleven a la compañía al logro de su visión.

Por todo lo anterior es posible concluir que el Cuadro de Mando Integral se vuelve una herramienta importante en la organización porque:

- Lleva a la empresa a mostrar los objetivos y las iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia, generando creatividad e innovación durante este proceso.

- Al estar conectada con las actividades de cada unidad de trabajo, permitirá tomar las medidas correctivas o preventivas que permitan una mejora de la actividad, ya sea cuantitativa o cualitativamente.

- Deja ver de manera continua cuando los empleados o la empresa en general alcanza los resultados que se definen en el plan estratégico.

- Facilita una mirada global sobre el desempeño del negocio a los gerentes de la compañía, dejando ver el nivel de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, así como, sus fortalezas y debilidades.

- De acuerdo a la visión y estrategia de una empresa, este método nos permite estar midiendo y monitoreando actividades propias del negocio.

2.1.6 El cuadro de mando integral y su papel en la gestión estratégica.

Actualmente las organizaciones más exitosas, han remplazado la figura del contralor o supervisor, por la gestión propia de sus miembros asumiendo sus funciones y ganando una mayor autonomía en la toma de decisiones, esto a su vez se da gracias a que en las organizaciones hay una mayor cantidad de profesionales y empleados mejor preparados, que requieren un menor control dadas sus condiciones y competencias idóneas para los cargos que ocupan. Dicho lo anterior se puede afirmar que el Cuadro de Mando Integral se toma como un Sistema de gestión estratégica, el cual facilita una mayor información sobre el desempeño que realiza cada uno de los intervinientes en el entorno y los procesos en los que intervienen.

El Cuadro de Mando Integral, más que un control de gestión lo que busca es generar instrumentos interactivos de gestión eficaces, que permitan al individuo u organización, tomar decisiones y actuar en el momento justo, con base en la información pasada y alineándose en la consecución de los resultados esperados. Se debe aclarar que un simple sistema de control no es suficiente para satisfacer las necesidades de la compañía, para que éste realmente funcione de esta manera, es necesario que se tome como un sistema de control de la gestión, que se encuentre disponible y formando parte de un grupo de instrumentos en el día a día de las organizaciones.

Para que se pueda tomar el CMI como un Sistema de Gestión Estratégica, es necesario tener en cuenta las diferentes posibilidades de adaptación que se tiene, y para que realmente se utilice, como se afirma a continuación (Kaplan & Norton, 1996, Segunda Edicion):

- Aclarar y Traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Analizando cada una de estas afirmaciones podemos exponer como se puede dar la gestión estratégica.

1. Aclarar y Traducir o transformar la visión y la estrategia.

Es necesario que los miembros de la organización, o por lo menos los miembros más influyentes dentro de ella aclaren la visión, es decir, se debe traducir en términos que cada miembro pueda entender a qué se quiere llegar, deben establecerse los objetivos para el logro de esta visión y con base en ello se debe plantear de una forma coherente la estrategia a seguir. Es necesario que al obtener la visión, cada miembro de la organización se sienta comprometido con la misma, por lo tanto, las personas que intervengan en el proceso de definición de la visión deben ser influyentes dentro de la compañía y deben tener en cuenta los aportes de los miembros de la organización.

Una vez realizado este proceso, se consigue un consenso, se aclaran las dudas y las diferentes opiniones toman un mayor grado de uniformidad. Al final la estrategia puede tener importantes cambios que no se habían previsto al inicio de la definición.

Terminado el proceso, toda la organización podrá ver cuál es su contribución y la de su unidad organizativa, para la consecución de esa visión de acuerdo a los objetivos y estrategias a seguir.

Tras el consenso para la construcción de la estrategia, la dinámica generada alrededor, llega a ser mucho más importante que la misma estrategia, pues promueve a que los miembros de la organización contribuyan activamente y sientan que parte de la estrategia es contribución suya, esto hace que el compromiso sea mayor con la compañía y sus estrategias.

2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

Al terminar la construcción del CMI y sus indicadores estratégicos, se permite monitorear las acciones que llevan hacia el logro de los objetivos, de esta forma permite se pueden comunicar en términos prácticos y a su vez vincularlos entre sí por relaciones causa efecto generando un enlace visual único.

Esta comunicación debe estar disponible oportuna y adecuadamente, permitiendo a la persona llegar a conclusiones útiles para su labor y siendo información básica para la toma de decisiones estratégicas. Los objetivos de la organización pueden ser desglosados en metas y objetivos específicos de un área, demostrando así, que la consecución de los mismos contribuye al logro de las estrategias de la organización.

Si se logra tener un acceso amplio a los indicadores y si las personas que se ven afectadas por ellos tienen la posibilidad de realizar consultas y simulaciones, podrán observar las señales que emite el Cuadro de Mando Integral y los efectos de su gestión. Es entonces cuando se inician acciones inmediatas de contingencia, que permitirán corregir las deviaciones y solucionar los inconvenientes, siempre y cuando se tengan los elementos necesarios para ello.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral crea una estructura coherente de objetivos, metas, estrategias e indicadores, permitiendo construir un plan estratégico y dinámico, que facilita el seguimiento y aporta en la planeación de la organización. Ahora bien, los eslabones afectados lo utilizarán como una herramienta de consulta para tomar medidas correctivas, que lleven a la organización a la consecución de la visión por medio de la estrategia organizacional.

En este caso los gerentes van a tener un nuevo papel de gestor de las estrategias de forma efectiva y contundente, siendo un líder innovador y a la vez evaluador de su unidad de trabajo. A la vez podrán controlar a sus subalternos y orientarlos hacia

la consecución de los objetivos organizacionales, siendo un facilitador, motivador y líder dentro de la organización.

4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica:

Uno de los puntos clave del Cuadro de Mando Integral es la retroalimentación. Esta permite que los gerentes puedan establecer un mecanismo de comprobación de los supuestos en los que se basaron para estructurar la estrategia y realizar correcciones de ser necesario. Además, permite verificar el uso de los recursos que se utilizan en la consecución de la misma, así como, el desempeño individual de los que intervienen en ella.

En la actualidad el entorno en el que se mueven las organizaciones, resulta ser muy cambiante e inestable, por lo que es necesario cuestionar constantemente la estrategia, ya que aún diseñada para la situación actual puede llegar a ser poco eficiente el día de mañana. Materias primas, recursos, canales de distribución, clientes, competidores, se encuentran en constante cambio, dados los ambientes competitivos en el cual se desarrollan.

Cuando la organización en su conjunto y no solo los directivos aprenden a pensar estratégicamente, se puede decir que el Cuadro de Mando Integral funciona como facilitador del cambio. Para que esté funcione eficazmente se deben tener en cuenta puntos clave como: La formulación de los objetivos, el establecimiento de las relaciones causa efecto, la asignación de indicadores adecuados, la misión y la visión, la estrategia desde el punto de vista operativo, el análisis DOFA, la interpretación de las estrategias por cada uno de los miembros de la organización, entre otros aspectos.

Por lo expuesto anteriormente, vemos que el Cuadro de Mando Integral puede llegar a ser un sistema de gestión estratégica eficiente dependiendo no solo de la herramienta, sino como se lleve a cabo la construcción de la misma. La idea no solo

es controlar, es llegar a gestionar en el momento justo y teniendo en cuenta las diferentes perspectivas dentro del proceso.

2.1.7 Definiciones:

- Sistema de control de la gestión.

"*Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de esta*" (Ma, 1992) .

Esta definición plantea una nueva perspectiva de control de la gestión, en donde no solo se lleva un enfoque contable sino que también abre la posibilidad a evaluar otros aspectos que tienen repercusión sobre el cumplimiento de los objetivos de una compañía.

"*En función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) y Ad-hoc (o de Network)* (Ma, 1992)".

- Gestión estratégica.

Cuando se habla de gestión estratégica, se hace referencia a la acción de actuar frente a los cambios que se presentan en el día a día de las organizaciones. A diferencia de la planificación, la gestión se basa en el supuesto de que lo único permanente es el cambio y por esta razón, se debe gestionar este cambio cuando se aproxima, para encaminar el esfuerzo a la consecución de los objetivos propuestos en la planificación de la estrategia.

Toda organización se enfrenta a un cambio constante, lo que realmente hace la diferencia, es el cómo se actúa frente a estos cambios, mientras se trabaja por

conseguir los objetivos planteados en la etapa de planificación. Al final, las decisiones que se tomen durante la ejecución de los procesos darán como resultado el cumplimiento de las metas y llevará a la organización a cumplir con sus objetivos.

- Indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es una medición relacionada con la manera en que un servicio o producto es generado por una empresa, se da en valores numéricos producto de su medición y se toma como un punto de comparación con respecto a unos objetivos y metas establecidas, así mismo, permite tomar decisiones de acciones correctivas o preventivas de acuerdo a la situación.

- Planificación estratégica.

Como lo define Borja:

> Es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos…
>
> …Sobre la base del diagnóstico se determina la situación previsible, los escenarios posibles y la situación deseable (Imagen Objetivo). A partir de esta, se definen las acciones a emprender para llegar a ella. (Borja, 1996).

Una de las herramientas más usadas para la planificación estratégica y la cual se utilizó en la presente investigación es el análisis DOFA.

- **Conceptos comerciales de BNS Home Appliances.**

Benchmarking: Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (David T. Kearns)

Reverse: Herramienta basada en operaciones matemáticas, que busca calcular el valor de un producto puesto en la sala de venta. Tiene en cuenta costo de compra,

impuestos, transportes, aranceles, así como también, la utilidad generada al momento de la venta.

Distribuidores: Son todos aquellos clientes Jurídicos que por su naturaleza y su presencia en el territorio nacional, cuentan con las condiciones comerciales propias de un distribuidor y a su vez con márgenes de negociación especiales, es por medio de ellos que el producto es vendido al cliente final (Real Academia Española, 2001).

Cliente Final: toda persona natural o jurídica que adquiere los productos para uso propio.

Canal Directo: Se trata de dos locales de administración propia ubicados en las ciudades de Bogotá y Medellín, en los cuales se presta una atención personalizada bajo un concepto desarrollado para atender a los clientes, ofreciéndoles un ambiente diferente, una atención agradable y una venta directa de electrodomésticos marca Bosch.

Canal Mayorista: Corresponde a los almacenes regionales de mayor influencia en la venta de electrodomésticos, generalmente ubicados en ciudades principales y con mayor presencia en sus ciudades de origen.

Canal Especializado: El canal especializado está compuesto por almacenes ubicados principalmente en la ciudad de Bogotá, que se dedican al diseño de cocinas y por ende a la venta de los electrodomésticos que las componen de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

Canal Constructor: Se enfoca directamente en los proyectos de construcción que se encuentran en desarrollo, con el fin de realizar ventas en paquetes de Encimera, Campana y Horno eléctrico para más de 20 apartamentos o casas.

Canal Retail: Es de los de mayor participación en ventas ya que se enfoca las grandes superficies y almacenes de cadena tales como Falabella, Éxito y Carrefour y por ende se tiene presencia en todo el territorio nacional.

Canal Online: Es un canal en pleno crecimiento y son ventas realizadas como su nombre lo indica por medio de páginas web dedicadas exclusivamente al comercio electrónico.

Canal Institucional: Este canal se enfoca más por la parte de mercadeo y fidelización de la marca, pues se basa en acuerdos comerciales como participación con electrodomésticos en realitys de cocina, presencia en eventos de fin de año para empresas como Alpina y premios para empleados como el caso de Carbones el Cerrejón.

- **Conceptos de Servicio al Cliente para BNS Home Appliances.**

Instalación: La instalación es la culminación efectiva de la venta del producto al cliente final y hace parte también del proceso comercial. Actualmente se presta el servicio de instalación como un incentivo adicional a la confianza en la marca, siendo un trabajo gratuito y que termina siendo asumido por la empresa en su totalidad.

Garantía: una vez el electrodoméstico es entregado a satisfacción al cliente final, se inicia el periodo de garantía que en el caso de todos los productos marca Bosch tiene un tiempo total de 2 años. Todo imperfecto de fábrica y o daños ocasionados por un mal manejo en el transporte y almacenamiento del producto antes de la entrega al cliente final se considera un daño que debe ser solucionado por garantía, al igual que imperfectos ocasionados en el proceso de instalación. Algunos casos puede generar el cambio total del producto.

Reparación: a diferencia de la garantía, el servicio de reparación se da por daños ocasionados por un mal manejo del usuario final y/o por fallas del producto fuera del periodo comprendido para la garantía. Este servicio es el único que se cobra actualmente y su costo básico inicia con un mínimo de $25.000 por daños menores en el producto y se extiende según la gravedad de la avería.

CAPÍTULO 3

3.1 ASPECTOS ESTRATEGICOS DE BNS HOME APPLIANCES S.A.S.

3.1.1 Reseña histórica de BNS Home Appliances.

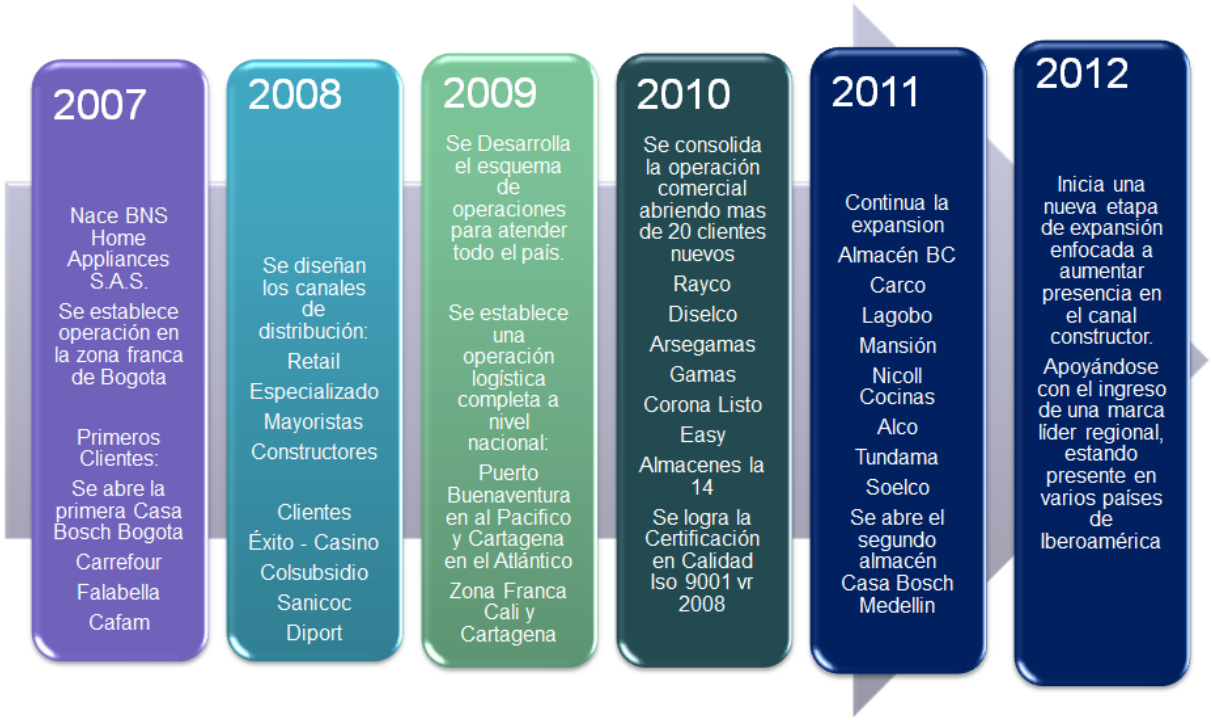
BNS HOME APPLIANCES S.A.S. es una compañía colombiana creada en enero del año 2007 con el objetivo de representar a la Multinacional Alemana B/S/H/ Bosch And Siemens Home Appliances Group en el País.

Es así como la marca de electrodomésticos BOSCH inicia su experiencia comercial en Colombia incursionando en las líneas de refrigeración, lavado y cocción:

- Refrigeración: Neveras y Side by Sides.
- Lavado: Lavadoras, Secadoras y Lavavajillas.
- Cocción: Hornos, Encimeras y Campanas.

Durante los primeros 6 años BNS HOME APPLIANCES se ha dedico a la distribución de electrodomésticos de línea blanca Marca BOSCH en Colombia y se mostrándose como una compañía en plena etapa de crecimiento con cerca de 3 millones de dólares en la facturación del año 2012.

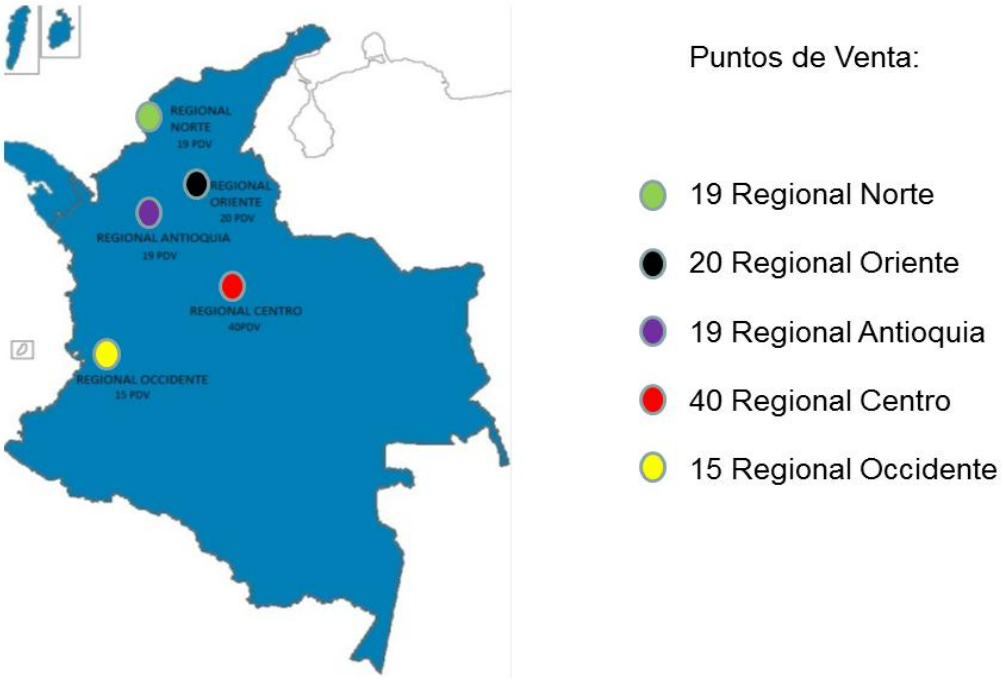
Gráfica 5. Primeros 6 Años de Operación BNS Home Appliances.



Fuente: (Departamento Comercial, 2013)

A finales de 2013 cuenta con presencia en las principales ciudades de Colombia con más de 100 puntos de venta, distribuidos en cinco regionales:

Gráfica 6. Puntos de Venta Por Regional.



Fuente: (Departamento Comercial, 2013)

Se mantiene presencia en las tiendas más representativas de cada región y adicional a esto en el caso de Bogotá y Medellín se cuenta con tiendas propias a las cuales se les llama **Casa Bosch**. En ellas se maneja un concepto de atención personalizada, acompañando a los clientes en todo el proceso de la venta, cuenta con cocinas completamente funcionales para realizar una demostración y hacer vivencial la experiencia con un electrodoméstico Bosch, en ocasiones se realizan clases de cocina con el objetivo de incentivar aún más la venta directa.

Sistema de Gestión de Calidad:

El Sistema de Gestión de Calidad de BNS HOME APPLIANCES S.A.S, está orientado a la importación, comercialización, instalación, servicio pos-venta, mantenimiento y reparación de los electrodomésticos en las líneas blanca, marrón, pequeños electrodomésticos y productos de tecnología.

Obtenido en el año 2010 y certificado nuevamente en el año 2011 y 2013.

Relaciones Gremiales:

A lo largo de su recorrido BNS HOME APPLIANCES S.A.S. ha generado muy buenas relaciones gremiales con la Cámara de comercio Colombo- Alemana, así como en la Asociación Nacional de industriales (ANDI) y ha tomado parte en la Junta Directiva de la Cámara de Electrodomésticos y en Junta Directiva de la Cámara de Proveedores y Canales de Distribución

Actualmente se viene trabajando en el manejo eficiente de sus procesos y el desarrollo de nuevas ramas de negocio, generando mayores ingresos y dando así una mayor estabilidad que contribuya con el crecimiento continuo de la compañía.

La empresa cuenta con más de 50 clientes en todo el territorio nacional clasificados en 7 diferentes canales de distribución. A continuación se muestran los más significativos de cada canal.

Gráfica 7. Clientes por Canal de Distribución.



Fuente: Elaboración Propia

Número de Empleados:

La empresa cuenta con un total de 37 empleados directos y 15 por temporal en el área comercial además de un total de 30 centros de servicio autorizados que se manejan actualmente por la modalidad de OutSourcing.

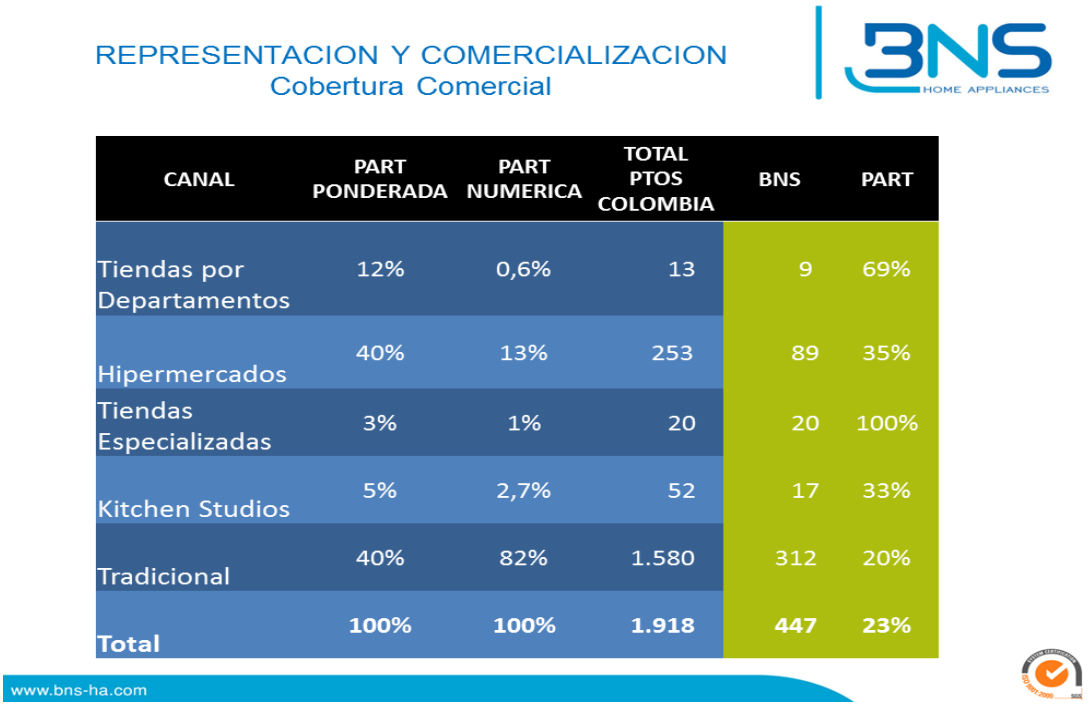
A continuación se muestra el cuadro con las dependencias de la compañía BNS H.A. y el total de empleados por cada una, cabe aclarar que en este cuadro no se cuenta con los centros de servicio Técnico Autorizados.

Tabla 1. Cantidad de Empleados por Dependencia BNS Home Appliances S.A.S.

Dependencias de BNS H.A.	Número de Empleados
Gerencia General	1
Operaciones y logística	6
Financiero administrativo	10
Comercial y mercadeo	11
Calidad y Servicio	9
Empleados por Temporal	15
TOTAL	**52**

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 8. Participación de BNS Home Appliances S.A.S. en el Mercado de Electrodomésticos Línea Blanca



CANAL	PART PONDERADA	PART NUMERICA	TOTAL PTOS COLOMBIA	BNS	PART
Tiendas por Departamentos	12%	0,6%	13	9	69%
Hipermercados	40%	13%	253	89	35%
Tiendas Especializadas	3%	1%	20	20	100%
Kitchen Studios	5%	2,7%	52	17	33%
Tradicional	40%	82%	1.580	312	20%
Total	**100%**	**100%**	**1.918**	**447**	**23%**

Fuente: (Departamento Comercial, 2013)

Los clientes de BNS H. A. significan una vitrina para los productos Bosch en el mercado nacional del 23% lo que le da una participación total del mercado nacional de electrodomésticos línea blanca de cerca de 4%, según datos proporcionados por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.

3.1.2 Política de la empresa.

BNS HOME APPLIANCES S.A.S es una compañía que se dedica a la importación, distribución y Comercialización de electrodomésticos, gasodomésticos y productos para el hogar satisfaciendo los requisitos y expectativas de sus clientes mediante el suministro, instalación, soporte técnico y mantenimiento de sus productos, enfocando sus esfuerzos hacia el mejoramiento continuo con los más altos estándares de calidad en el desarrollo de todos sus procesos.

3.1.3 Misión y Visión de la compañía.

MISION:

Distribuir y comercializar electrodomésticos y productos para el hogar en el mercado Colombiano, por medio de relaciones comerciales exitosas, justas, y duraderas con sus clientes y proveedores, buscando consolidar su posición en el mercado, de tal forma que se garantice la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad para los accionistas y la estabilidad y confianza para sus colaboradores y clientes.

VISION:

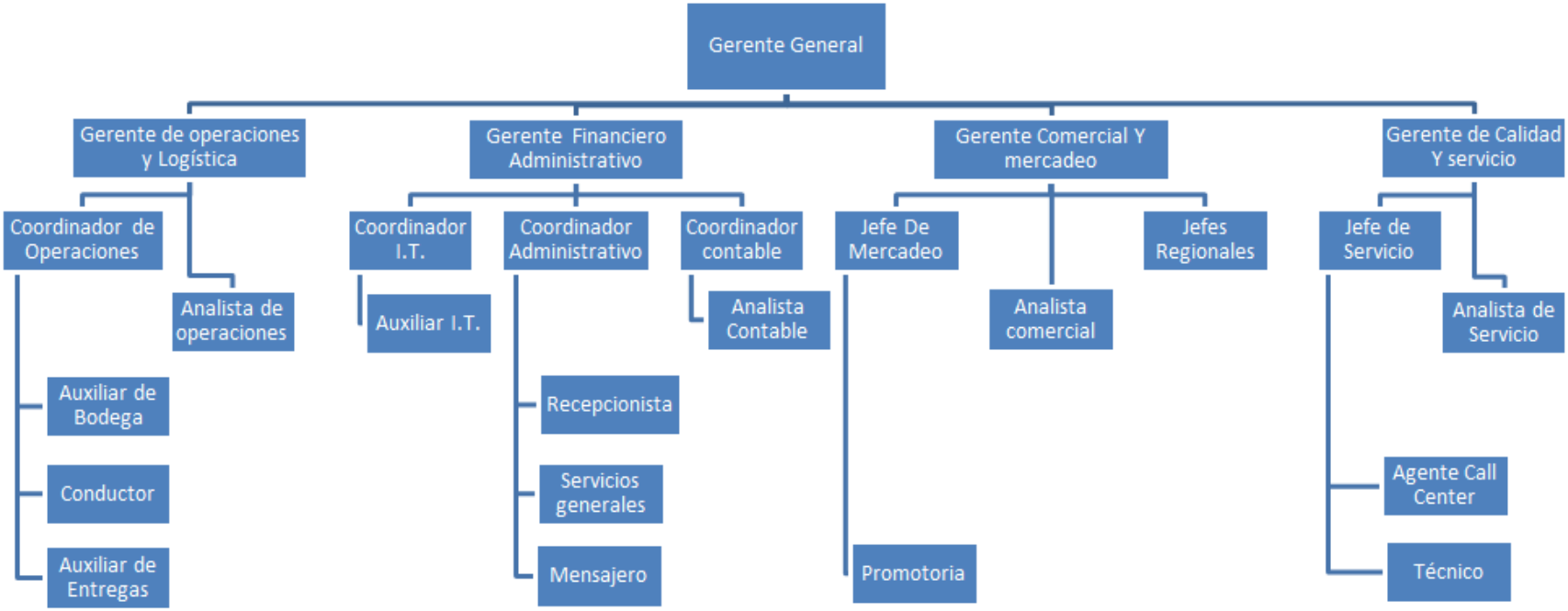
BNS Home Appliances S.A.S será al 2018 una compañía consolidada en el mercado de electrodomésticos en Colombia con una participación del 5%, con productos de alta tecnología y una relación beneficio costo muy alta para sus clientes.

3.1.4 Estructura de BNS H.A.

Organigrama:

La compañía se encuentra distribuida en Cuatro áreas principales, comercial y mercadeo, operaciones y logística, financiero administrativa y calidad y servicio. Todas y cada una de ellas bajo el mando de una gerencia General.

Gráfica 9. Organigrama General de BNS Home Appliances S.A.S.



Fuente: Elaboración Propia

3.1.5 Estructura Organizacional por Cargos

El origen de esta estructura parte de los resultados de los diseños detallados de procesos y de las cargas de trabajo medidas en la fase de diagnóstico. La descripción de los perfiles de cargos se encuentra documentada en el "Manual de Funciones". ANEXO 1.

3.1.6 Comunicación interna

La alta dirección asegura que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad, a través de la realización de reuniones de comités tanto de dirección como de Calidad, los cuáles luego de realizados son socializados a todo el personal a través de reuniones efectuadas por cada directivo o líder de proceso.

El comité de gerencia, se encuentra conformado de la siguiente forma:

Tabla 2. Comité de Gerencia BNS Home Appliances S.A.S.

Nombre	Cargo
Juan Guillermo Galán	Gerente
Juan Pablo Ruiz	Gerente Comercial
Johanna Guzmán	Gerente de Operaciones
Thomas Cubillos	Gerente Financiero
Eliana Gómez	Gerente de Calidad y Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

Este comité se reúne mínimo una vez al mes con el fin de hacer revisión a la ejecución de las actividades de cada Gerencia y fijar los compromisos que puedan resultar.

Por otro lado, el comité de calidad, está constituido por el siguiente personal:

Tabla 3. Comité de Calidad BNS Home Appliances S.A.S.

Nombre del Principal	Suplente	Cargo
Juan Guillermo Galán	N/A	Gerente General
Juan Pablo Ruiz	Diana Medina	Gerente Comercial
Johanna Guzmán	Lizeth Barrera	Gerente de Operaciones y Finanzas
Eliana Gómez	N/A	Gerente de Calidad y Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

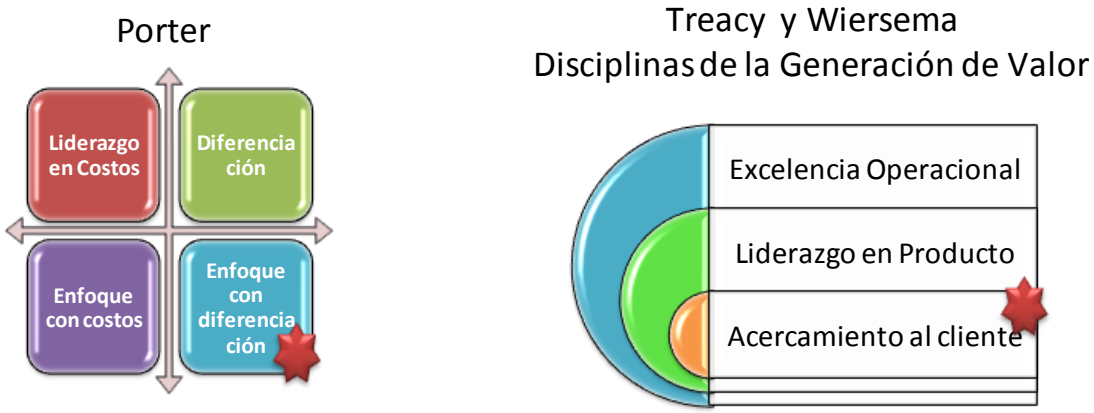
Este comité se reúne mensualmente para realizar el seguimiento a los Planes de Implantación de los procesos, formular acciones correctivas y tomar decisiones que garanticen la continuidad de la metodología de cambio integrado resultante de la ejecución del Proyecto de "Diagnóstico, Diseño e Implementación de Procesos" y cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad según lo establecido por la Norma ISO 9001:2008

3.1.7 Direccionamiento estratégico.

- Estrategias básicas

De acuerdo a lo planteado por Porter la estrategia Básica de la Compañía debe ser Enfoque con Diferenciación, el objetivo estratégico de participación de mercado es lograr el 5% de los estratos 5 y 6 al final del 2018, enfocándose en los canales establecidos de retail, tradicional, constructor y especializado. Sin embargo también hay cabida para la línea de refrigeración en el estrato 4 en el canal retail.

Gráfica 10. Estrategias Básicas de Porter y Treacy & Wiersema

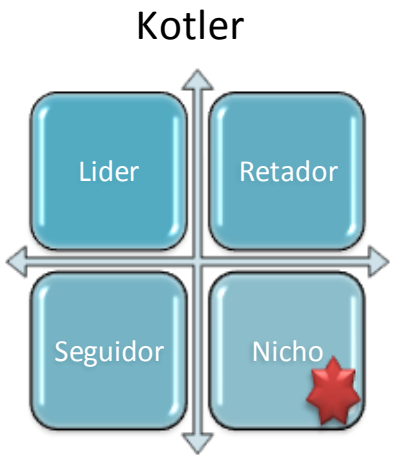


Fuente: (Departamento de Calidad, 2013)

Apoyado en Treacy y Wiersema, el Enfoque con diferenciación debe buscar el acercamiento al cliente, desarrollar experiencias de Co-creación de Valor, permitiendo que el cliente y el consumidor puedan tener una interacción importante con los productos y así puedan tener experiencias de valor que permitan posicionar la marca.

- Estrategias de Posición Competitiva

Gráfica 11. Estrategias de Posición Competitiva de Kotler



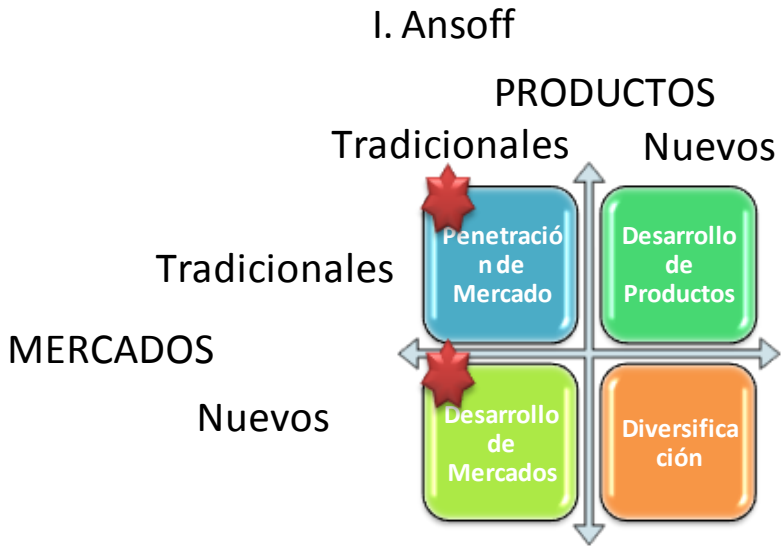
Fuente: (Departamento de Calidad, 2013)

De esta manera desde Julio del año pasado funciona el Taller de Cocina Bosch, ubicado en Bogotá, en la Calle 106 arriba de la avenida 19, es un espacio diseñado con dos cocinas totalmente funcionales y dotadas de los electrodomésticos Bosch, donde dos Chefs de la más alta calidad reciben a los usuarios de los productos quienes los aprenden a manejar disfrutando de una clase de cocina totalmente gratis.

La Estrategia de Posición competitiva es claramente de Nicho, el objetivo es posicionarse en los estratos 5 y 6, y lograr una participación en el 4, atacando los canales de distribución actuales, desarrollando las Casas Bosch y desarrollando el canal constructor.

- Estrategia de Desarrollo

Gráfica 12. Estrategia de Desarrollo de Ansoff

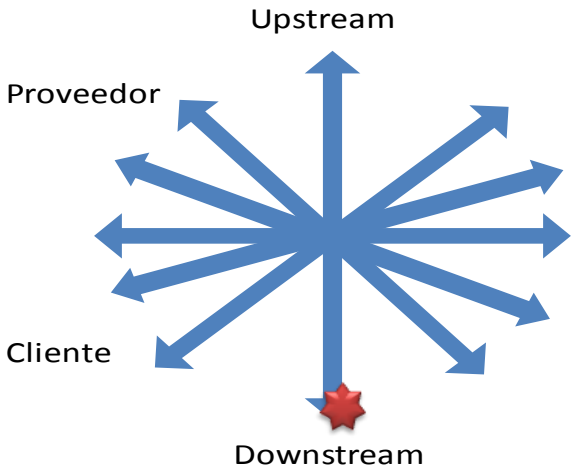


Fuente: (Departamento de Calidad, 2013)

La estrategia de desarrollo será enfocada al mercado, buscando penetración por medio de una estrategia de distribución numérica y ponderada. Para cada cliente, es focalizar la venta en los puntos y segmentos más importantes para la Marca.

- Estrategia de Crecimiento

Gráfica 13. Estrategia de Crecimiento



Fuente: (Departamento de Calidad, 2013)

La estrategia de crecimiento está enfocada al Downstream o rio abajo, es decir, el objetivo es incrementar las ventas, posicionar la marca por medio de la apertura de Casas Bosch, es decir tiendas propias, en donde el margen además es mucho mayor que el resto de canales.

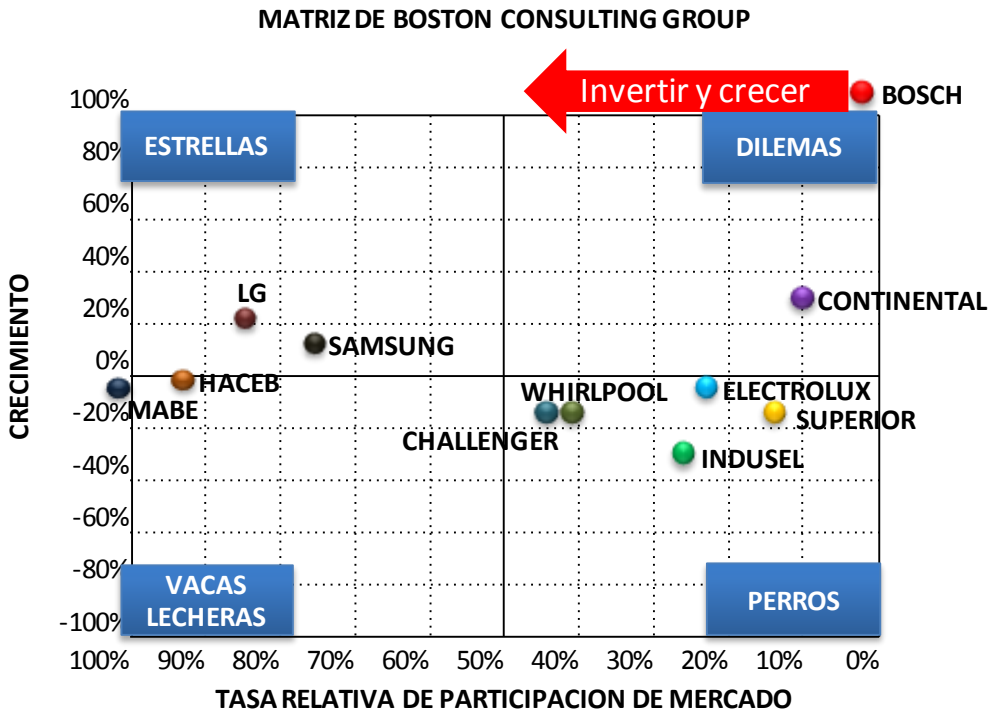
Actualmente hay Casa Bosch en Bogotá y en Medellín, el objetivo es abrir más en Bogotá y por lo menos una en Cali, Barranquilla, Eje Cafetero y Bucaramanga.

- Posición Estratégica según la Matriz BCG.

De acuerdo con la Matriz BSC, la posición actual de Bosch será la de Buscar el incremento de la participación de mercado, es decir invertir focalizada mente para buscar el crecimiento, cabe aclarar que dicho crecimiento debe estar por encima del

20% pues la participación es muy baja todavía lo que la coloca en una posición vulnerable.

Gráfica 14. Estrategia según Matriz BSC

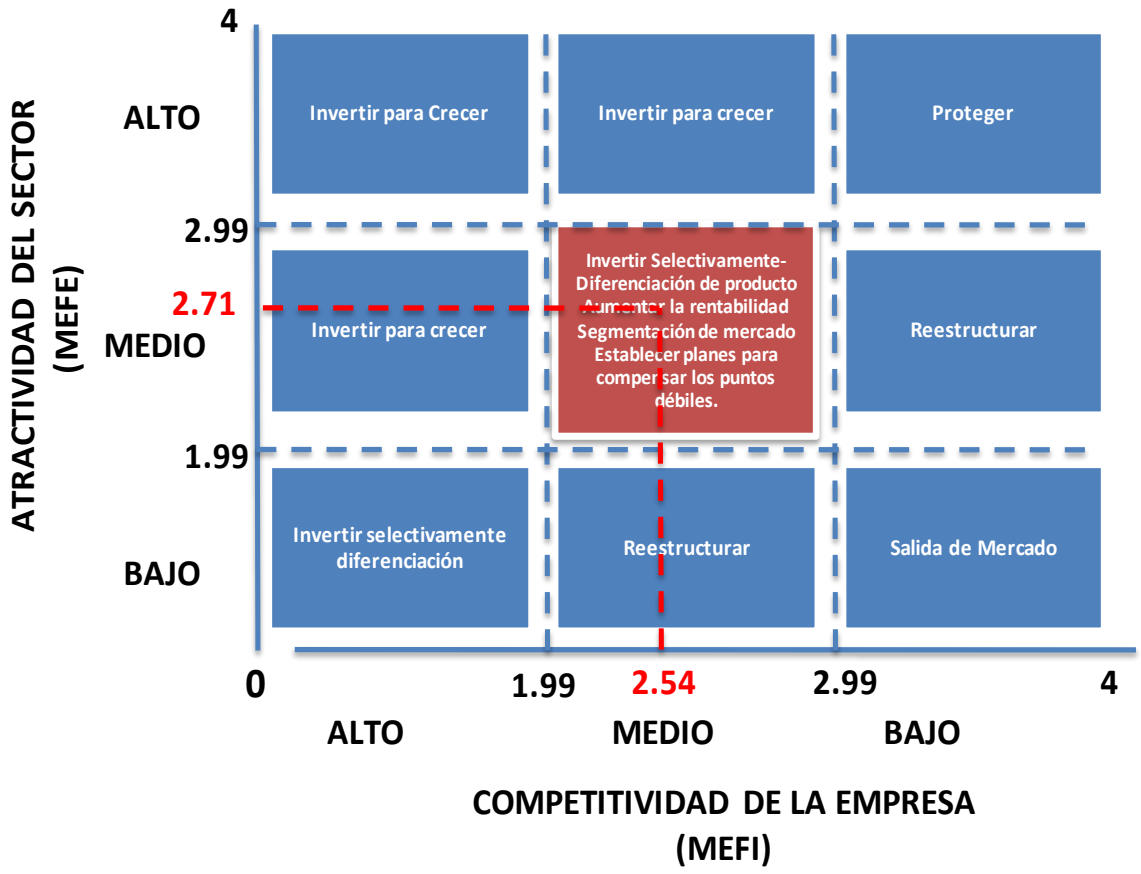


Fuente: (Departamento de Calidad, 2013)

- Estrategia según la Matriz de General Electric.

La Matriz de G.E. permite identificar la estrategia a seguir comparando la competitividad de la Empresa mediante el análisis interno y la atractividad del sector mediante el análisis del entorno, dicho análisis arrojo un resultado que nos ubica en la casilla V, la cual indica que el direccionamiento a seguir es el de invertir selectivamente para buscar la diferenciación de producto, aumentar la rentabilidad y hacer una segmentación de mercado protegiendo los puntos débiles.

Gráfica 15. Estrategia según la Matriz de G.E.



Fuente: (Departamento de Calidad, 2013)

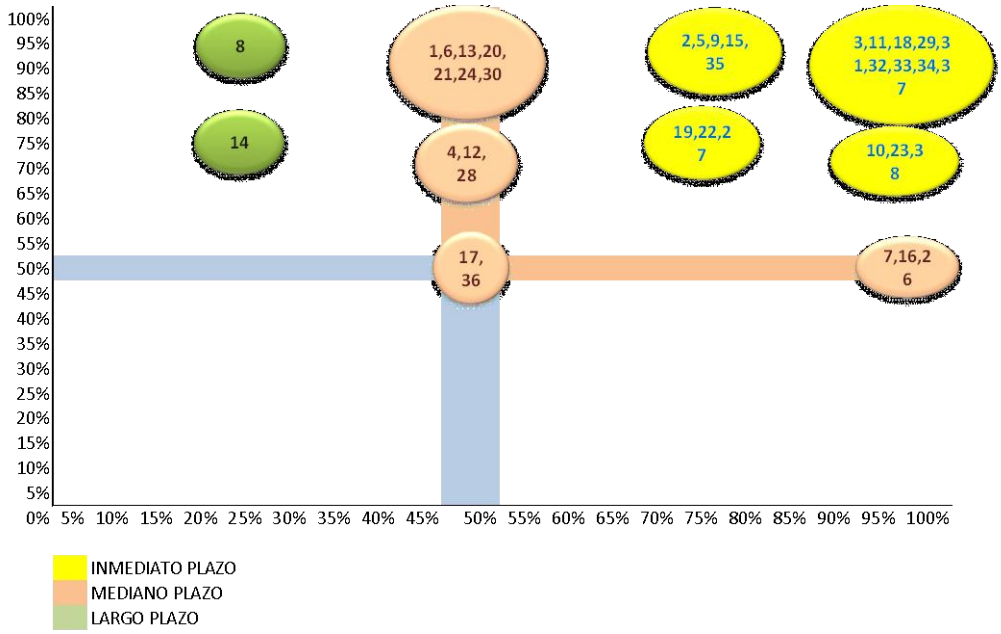
Esto en resumidas cuentas es lo que el cuadro de mando está indicando, diferenciarse buscar el nicho y atacar con fuerza de manera estratégica y focalizada, de tal forma que no se pierdan esfuerzos.

3.1.8 Matriz de Importancia y Gobernabilidad

A partir de la definición de las Iniciativas Estratégicas, se aplicó la Matriz de Importancia y gobernabilidad con el fin de establecer la prioridad de la ejecución de las mismas, el equipo directivo que califico inicialmente las variables se reunió para calificar las Iniciativas estratégicas del Cuadro de Mando con los siguientes resultados:

La gráfica muestra la ubicación de las Iniciativas Estratégicas después de la calificación de las mismas.

Gráfica 16. Matriz de Importancia y Gobernabilidad



Fuente: (Departamento de Calidad, 2013)

De acuerdo con la gráfica anterior se muestra el resultado de las Iniciativas Estratégicas

Tabla 4. Tabla de Importancia y Gobernabilidad

CONVENCIONES

Baja	25%
Media	50%
Alta	75%
Muy Alta	95%

No	Iniciativas Estratégicas	Gobernabilidad	Importancia	Plazo Ejecución	Perspectiva	Responsable
3	Implementar el control presupuestal	95%	95%	INMEDIATO	FINANCIERA	GTE GENERAL
11	Afianzamiento del equipo de promotoría evitando alta rotación en personal.	95%	95%	INMEDIATO	CLIENTE	DIR. DESARROLLO CLIENTES
18	Estructuración de un esquema de comisiones proporcional a las metas de venta y con flexibilidad de acuerdo a la política comercial	95%	95%	INMEDIATO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
29	Planeación de giros internacionales a 6 meses	95%	95%	INMEDIATO	APOYO Y SOPORTE	DIR. OPERACIONES Y ADMON
31	Seguimiento a gestión de bancos	95%	95%	INMEDIATO	APOYO Y SOPORTE	DIR. OPERACIONES Y ADMON
32	Asistencia a comité contable mensual	95%	95%	INMEDIATO	APOYO Y SOPORTE	DIR. OPERACIONES Y ADMON
33	Seguimiento a gestión de cartera	95%	95%	INMEDIATO	APOYO Y SOPORTE	DIR. OPERACIONES Y ADMON
34	Implementar el sistema de evaluación de desempeño	95%	95%	INMEDIATO	APOYO Y SOPORTE	DIR. OPERACIONES Y ADMON
37	Implementación y certificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008	95%	95%	INMEDIATO	PROCESOS	DIR. CALIDAD Y SERVICIO
2	Impulsar las líneas de productos mas rentables	75%	95%	INMEDIATO	FINANCIERA	GTE GENERAL
5	Aumentar la distribución ponderada en los clientes actuales	75%	95%	INMEDIATO	FINANCIERA	GTE GENERAL
9	Negociaciones adecuadas con los actores de los canales de distribución	75%	95%	INMEDIATO	CLIENTE	DIR. DESARROLLO CLIENTES
10	Constante capacitación en teoría de ventas y producto para el equipo de promotores.	95%	75%	INMEDIATO	CLIENTE	DIR. DESARROLLO CLIENTES
15	Negociaciones eficientes y rentables con los clientes	75%	95%	INMEDIATO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
23	Cumplimiento del presupuesto de ventas	75%	95%	INMEDIATO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
35	Trabajar en el mejoramiento del clima laboral	75%	95%	INMEDIATO	APOYO Y SOPORTE	DIR. OPERACIONES Y ADMON
38	Creación del Operador de Servicio para el mejoramiento del servicio post-venta	75%	95%	INMEDIATO	PROCESOS	DIR. CALIDAD Y SERVICIO
19	Realización de concursos que promuevan la venta y se entreguen premios que generen valor agregado a los promotores	75%	75%	INMEDIATO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
22	Profundización de almacenes a través del reconocimiento de marca y rotación de ventas	75%	75%	INMEDIATO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
27	Definición mensual de estrategia comercial de acuerdo al BP de la compañía.	75%	75%	INMEDIATO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
1	Desarrollo de los canales mas rentables como Constructor, Especializado, y Casas Bosch Propias	50%	95%	MEDIANO	FINANCIERA	GTE GENERAL
6	Desarrollar el canal constructor	50%	95%	MEDIANO	FINANCIERA	GTE GENERAL
7	Pricing y Bench Mark continuos para mantenerse dentro del mercado.	95%	50%	MEDIANO	CLIENTE	DIR. DESARROLLO CLIENTES
13	Desarrollo de tienda propia en Bogotá	50%	95%	MEDIANO	CLIENTE	DIR. DESARROLLO CLIENTES
16	Estructuración del área de promotoría de acuerdo al número de promotores, ventas y rentabilidad.	95%	50%	MEDIANO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
20	Determinación clara para cada cliente de sus almacenes que generan la mayor utilidad para realizar los planes promocionales	50%	95%	MEDIANO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
21	Tener claro la distribucion ponderada en cada negociación nueva en el canal retail o especializado	50%	95%	MEDIANO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
24	Cumplimiento de las metas de rentabilidad	50%	95%	MEDIANO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
25	Apertura de tiendas propias a nivel nacional	50%	95%	MEDIANO	PROCESOS	GTE GENERAL
26	Diseño, búsqueda e implementación de una herramienta de gestión comercial que integre el proceso y su desarrollo	50%	95%	MEDIANO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
30	Planeación de pagos canales c/ 15 días	50%	95%	MEDIANO	APOYO Y SOPORTE	DIR. OPERACIONES Y ADMON
4	Abrir nuevos canales como el tradicional	50%	75%	MEDIANO	FINANCIERA	GTE GENERAL
12	Realizar campañas de acuerdo a los eventos puntuales del año para fomentar la rotación de productos.	50%	75%	MEDIANO	CLIENTE	DIR. DESARROLLO CLIENTES
28	Evaluar del crecimiento de ventas para estructurar el área comercial con suficiente personal que logre atender la demanda y ventas potenciales	50%	75%	MEDIANO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
17	Tener promotores base y satélites para suplir temporadas puntuales o promociones	50%	50%	MEDIANO	PROCESOS	DIR. DESARROLLO CLIENTES
36	Implementar el sistema de salud ocupacional	50%	50%	MEDIANO	APOYO Y SOPORTE	DIR. OPERACIONES Y ADMON
8	Recordación de marca a través de publicidad	25%	95%	LARGO	CLIENTE	DIR. DESARROLLO CLIENTES
14	Realizar alianzas estratégicas con distribuidores potenciales para el resto del país	25%	75%	LARGO	CLIENTE	DIR. DESARROLLO CLIENTES

Fuente: **(Departamento de Calidad, 2013)**

3.2 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO POS-VENTA.

Para este capítulo se desarrollaran de manera secuencial los pasos establecidos en el flujograma mostrado del capítulo 1 para el logro de los objetivos específicos de la investigación. con el fin de obtener el diseño final a proponer como Cuadro de Mando Integral, que servirá como elemento central del sistema de control de gestión y medición del desempeño para la gerencia de calidad y servicio, específicamente en el área de servicio Pos-Venta de la empresa BNS Home Appliances S.A.S.

3.2.1 Objetivos Estratégicos BNS Home Appliances S.A.S.

Los siguientes objetivos son los definidos para el 2015 por el comité de gerencia de BNS Home Appliances S.A.S.

1. Tener una rentabilidad bruta del 20% al 2018.
2. Lograr un crecimiento del 25% al 2018.
3. Lograr una participación de mercado del 5% al 2018.
4. Tener una rotación por punto de venta de 60 unidades al 2018.
5. Abrir 7 puntos de ventas propios al 2018.
6. Tener un cubrimiento con Promotoría del 90% al 2018.
7. Destinar el 0,7% sobre las ventas para comisiones al 2018.
8. Obtener una distribución numérica y ponderada del 70% al 2018.
9. Tener un presupuesto de mercadeo del 5% sobre las ventas al 2018.
10. Cumplir con el 95% de las acciones comerciales planeadas al 2018.
11. Obtener una liquidez medida en razón corriente de 2 al 2018.
12. Obtener una evaluación del desempeño del RRHH del 98% al 2018

3.2.2 Diagnostico interno

Diagnóstico de Clientes:

BOSCH es una marca alemana, líder en el mercado europeo y de gran renombre a nivel mundial, de accesorios automotrices, herramientas, sistemas de seguridad, gasodomésticos y electrodomésticos, En Colombia, cuenta con un reconocimiento en accesorios automotrices y herramientas; la línea de electrodomésticos y gasodomésticos, productos que comercializa BNS H. A. iniciaron hace poco más de 6 años y se encuentran en una etapa de desarrollo y apertura de mercado.

En la actualidad aunque se ha venido inyectando gran parte del capital en estrategias de mercadeo y publicidad, la mayor parte de los clientes llegan a la compra efectiva por recomendación de familiares o conocidos que han adquirido algún producto dentro o fuera del país.

En cuanto a los canales de distribución, los clientes deben cumplir determinados requisitos para poder comercializar los productos que distribuye BNS H.A. Tales requisitos hacen referencia a las políticas de ingreso a nuevos clientes, que incluyen la entrega de documentos básicos y el estudio de crédito con Coface, compañía aseguradora de riesgo crediticio

El acompañamiento a los clientes se lleva a cabo desde el momento mismo en el que se realiza la primera negociación con el manejo de acuerdos comerciales, que pueden ir desde el acondicionamiento de publicidad y muebles dedicados a la exhibición de los productos, hasta eventos específicos acompañados de material de mercadeo. Muestra de ello es la Feria del Hogar a la cual se asiste anualmente asociado a un cliente del canal especializado y por medio del cual se realizan las ventas.

Una vez el producto es adquirido por el cliente final, en cualquiera de los canales expuestos líneas atrás, este acompañamiento pasa a ser parte de la dependencia

de servicio pos-venta e inicia con la programación y entrega del producto y su posterior instalación.

Todos los productos de la marca cuentan con una garantía total de 2 años a partir de la fecha de compra y se trabaja con centros de servicio autorizados en la mayor parte del territorio nacional.

Uno de los inconvenientes que más se presentan en todo el proceso son las demoras en los tiempos de respuesta, bien sea por la entrega del producto o la prestación de servicios de instalación y garantía. Esto se debe en gran medida a la desorganización en las diferentes áreas de la compañía y a la falta de una buena comunicación entre ellas.

Diagnóstico de la Competencia:

Cuando hablamos de competencia para BNS H.A. debemos examinar dos escenarios diferentes.

El primero se refiere a marcas de mayor presencia y por ende aquellas que abarcan una gran cantidad del mercado nacional, algunas de ellas son Whirlpool, Samsung, LG y Electrolux, quienes encierran el 65% del mercado de electrodomésticos de línea blanca en el país (Asociacion Nacional de Empresarios de Colombia ANDI). Aunque Haceb, Mabe y Challenger también son marcas de gran recordación, que además tienen plantas de producción propias en el país, corresponden aun, a un porcentaje menor que las anteriores.

Este tipo de competencia se basa en la cantidad de ventas a nivel nacional y el porcentaje de presencia en el mercado. La visión de BNS H.A. tiene como objetivo llegar a un 5% de las ventas en el mercado de electrodomésticos línea blanca a nivel nacional para el año 2018, compitiendo con las marcas anterior mente nombradas.

Por otro lado, se encuentran marcas de electrodomésticos con menor presencia en el país pero que tienen un mayor parentesco con lo que representa la marca Bosch en Colombia, si bien es una marca que busca tener una mayor presencia en el mercado nacional, también se debe decir que por sus precios y calidad se enfoca en ciertos sectores exclusivos del mercado.

Este sector se enfoca en marcas menos comerciales y de “gama alta” y compite en calidad, precio y productos con la empresas como LCI Distributors Colombia S.A. quienes actualmente comercializan marcas como Faber, Thermador, Teka, Smeg, Gaggenau entre otras. A diferencia de las demás marcas de electrodomésticos las manejadas por LCI son marcas de gama alta y productos cuyo niche de mercado son los estratos cinco, seis y en adelante, en el caso de Thermador y Gaggenau son marcas producidas también por BSH proveedor de BNS, sin embargo, son líneas de mayor valor comercial con respecto a Bosch.

Aunque LCI no maneja un gran porcentaje del mercado, si genera ingresos importantes en la venta de sus productos y el mercado al cual van dirigidos es el mismo al que inicialmente se enfoca la marca Bosch. Actualmente, se busca una presencia en los dos tipos de mercado y clientes potenciales, para tal fin, se tiene presencia tanto en almacenes de cadena como en tiendas especializadas con líneas de producto asequibles tanto para estratos medios como para altos.

Diagnóstico del Proceso:

Al día de hoy los productos que se comercializan por BNS H.A. provienen de diferentes plantas a nivel mundial. En el siguiente cuadro se muestran las principales plantas proveedoras de Bosch a Colombia.

Tabla 5. Productos Comercializados por BNS Home Appliances Según su País de Origen.

PRODUCTOS	PAÍS DE ORIGEN
Neveras, Congeladores y Lavavajillas	PERU
Nevecones	KOREA
Hornos, Capuchineras y Campanas	ALEMANIA
Hornos y Encimeras	ESPAÑA
Lavadoras, Hornos y Neveras	ESTADOS UNIDOS
Hornos Microondas	CHINA
Hornos	ITALIA

Fuente: Elaboración Propia.

Pasos del proceso:

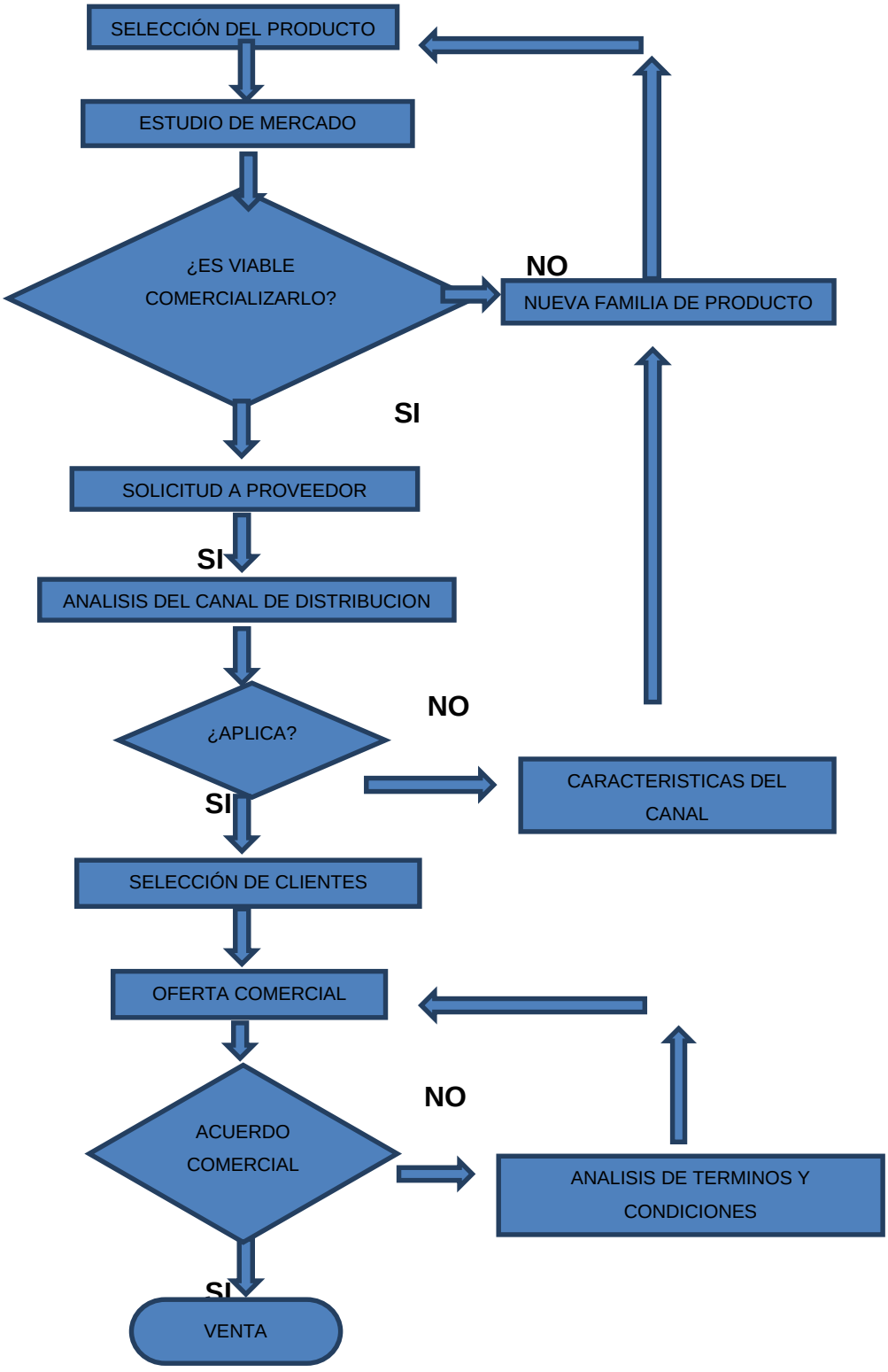
- **Selección del producto**

Actualmente se cuenta, con áreas administrativas a cargo de un gerente por área y que se rigen bajo los lineamientos de una gerencia general, los gerentes son los encargados de la toma de decisiones en la compañía basados en su conocimiento del mercado y su experiencia en la industria de los electrodomésticos. El proceso comienza con la necesidad de ingresar al país productos acordes a las necesidades del entorno.

Del portafolio disponible que ofrece BSH como proveedor se realiza una selección de los productos que cumplen con los requisitos técnicos básicos para la entrada al país y que cuentan con el aval de las gerencias por su calidad, diseño, precio y usos.

Sin embargo, la mayor parte del tiempo las decisiones que se toman en cuanto los productos a comercializar se basan en la disponibilidad del proveedor y en la experiencia de los gerentes en la industria.

Gráfica 17. Diagrama General del Proceso Comercial en BNS Home Appliances S.A.S.



Fuente: Elaboración Propia

- **Estudio del mercado**

Una vez se toma la decisión de traer un electrodoméstico a competir en el país, se realiza un estudio de mercado, el cual tiene como objetivo definir cuál de las referencias disponibles por el proveedor es la mejor opción a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a funcionamiento, diseño, precio y calidad.

En este mismo estudio se examina a los competidores y sus productos, buscando siempre una diferenciación y un “plus”, la mayor parte del tiempo en funcionamiento y diseño, más que en precio.

Para tal fin, se hace uso de herramientas como el BenchMarking, encuestas de satisfacción y necesidades básicas del mercado.

Con base en los resultados arrojados por el estudio se dispone a seleccionar el producto que mayor grado de satisfacción pueda dar al cliente final. Para esto se deben evaluar los productos que ofrece la casa matriz, en este punto se pone un mayor interés en el ámbito financiero, pues lo que se busca es comercializar un producto de gran calidad y a un precio competitivo.

Por esta razón, se creó una herramienta que realiza el cálculo de adquirir, importar, transportar, almacenar y vender un producto al cliente final con el objetivo de evaluar si el precio final al cual llega el producto es competitivo y por otro lado genera la ganancia mínima para justificar su comercialización en el país. Esta herramienta es conocida al interior de la compañía como el Reverse.

- **Solicitud del producto al proveedor**

Ya teniendo claro cuáles son las mejores opciones de productos a comercializar en el país, se procede a realizar una orden de compra al proveedor, con quien ya se tiene un acuerdo de pago establecido. Este proceso es dirigido por la gerencia de operaciones y logística en común acuerdo con la gerencia financiera.

Según los requerimientos de la gerencia comercial se procede a realizar la compra de las referencias y las cantidades necesarias según datos históricos y bajo la autorización de la gerencia general.

- **Importación:**

El siguiente pasó luego de haber realizado la orden de compra formal al proveedor y que él mismo haga entrega en zona franca, es necesario iniciar un proceso de nacionalización del producto que puede demorar una semana y después de la cual se puede retirar el producto y distribuir a las bodegas para su posterior almacenamiento.

Al igual que en el proceso de compra, la importación del producto la realiza la gerencia de operaciones y logística bajo las necesidades que presente la gerencia comercial. Los productos y sus cantidades son distribuidos en todo el territorio nacional con el fin de satisfacer las necesidades del mercado y según el nivel de ventas presentado por datos históricos de la compañía.

- **Análisis del canal de distribución**

Cuando el producto se adquiere y se encuentra listo para su venta, se seleccionan los canales de distribución adecuados, es decir, aquellos que por su presencia y estrategia de venta se acomoden mejor al producto que se requiere vender en la región seleccionada. De acuerdo a esto, se realizan alianzas con los clientes para codificar los productos en el caso de los Retail o el diseño de muebles de exhibición en los clientes del canal especializado.

Según la naturaleza del canal , se puede tener una idea del cliente que lo visita y las necesidades que busca satisfacer, es por esto que no todos los electrodomésticos que se importan al país se venden en un mismo canal de

distribución y por el contrario se seleccionan por líneas y referencias para comercializar.

Existen casos en los cuales ninguno de los productos de una misma línea o familia son los indicados para comercializarse en un canal determinado (campanas extractoras de olores en almacenes de cadena o Retails), es en este caso que seleccionan las familias de producto aptas para cada canal de acuerdo a sus características.

- **Selección del cliente:**

Una vez se tienen el o los canales aptos para comercializar el producto, se evalúan los clientes según su ubicación geográfica y nivel de ventas, con el fin de abarcar la mayor parte del mercado disponible.

En este punto es indispensable tener en cuenta la región del país en la cual se venderá el producto, puesto que existen aún ciertos regionalismos marcados en algunos lugares. Es el caso de almacenes Éxito en Antioquia, Almacenes Diselco en la costa norte, La 14 en Cali, entre otros. Razón por la cual los clientes varían según el lugar en que se venderá el producto.

- **Oferta comercial:**

La oferta comercial no es otra cosa que una negociación con cada uno de los clientes a los cuales se les ofrecerá el producto. En el transcurso de la oferta, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Margen de descuento.
- Transporte (Entregas del producto al distribuidor, o al cliente final).
- Apoyo en publicidad.
- Confección de muebles de exhibición.
- Capacitación a fuerza de ventas.

- Presencia de vendedores Propios.

Entre otros aspectos particulares, según el tipo de canal y cliente que venderá el producto.

Una vez se llegue a un acuerdo comercial y se establezca una negociación sólida se inicia el proceso de venta al consumidor final.

- **Venta:**

Cuando los productos se encuentran distribuidos según la disposición de la gerencia comercial y general es cuando realmente inicia el proceso de venta, el cual tiene variaciones según el cliente.

Venta al por mayor: Este tipo de venta se maneja para un mínimo de 50 unidades de producto, normalmente este tipo de ventas se dan en proyectos de construcción y grandes superficies como en el caso de Carrefour. En las ventas al por mayor se suele dar un margen de descuento superior según la cantidad de producto a adquirir.

Venta al detalle: Son ventas que se realizan según requerimiento de cada cliente, aplica en cualquiera de los canales de distribución y se realiza bajo orden de compra formal. En este caso se aplican márgenes de descuento dependiendo de la negociación inicial.

Venta directa: Son todas las ventas que se realizan en los dos almacenes propios de Bogotá y Medellín y en las cuales se efectúa una venta a precio normal sin descuento puesto que no existen intermediarios.

Venta por acuerdo comercial: Normalmente esta venta se realiza a precios muy bajos del producto ya que hace parte de estrategias comerciales y de mercadeo, este caso se aplica más que todo en el canal institucional con la venta de electrodomésticos a campañas publicitarias o realities de cocina entre otros que ayudan al reconocimiento y posicionamiento de la marca en el país.

Luego de ver el comportamiento con los clientes y la competencia y de examinar los pasos del proceso comercial, con base en el cual se ve reflejado el funcionamiento de la compañía, podemos entrar a discutir las falencias que pueden estar causando los problemas que aquejan actualmente a la empresa. A continuación analizaremos la problemática actual de la organización y buscaremos estrategias que contrarresten sus efectos.

En la actualidad el mayor problema de la compañía es su falta de liquidez lo cual ha venido acarreando una serie de inconvenientes que afectan el normal desarrollo de sus actividades, por tal motivo y en busca de una pronta solución, la gerencia general ha solicitado a todas las áreas de la empresa se implementen mecanismos para contrarrestar sus efectos.

Inicialmente se busca que por área se generen ingresos suficientes para justificar su funcionamiento pero Inevitablemente se ha comenzado a realizar recortes en el personal para la disminución de costos fijos.

Por esta razón, se optó por examinar el área de servicio y pos-venta que luego de la dependencia comercial es una de las áreas que más recursos necesita para su funcionamiento y en la cual se ven grandes ventajas gracias a su cercanía con el cliente final.

3.2.3 Análisis de Servicio Pos-Venta.

Una vez se realiza una venta efectiva, inicia un nuevo proceso que tiene que ver con el servicio pos – venta de los productos.

En el transcurso de este servicio se debe hacer un acompañamiento desde el momento en que se inicia el uso del producto, hasta el fin de su vida útil.

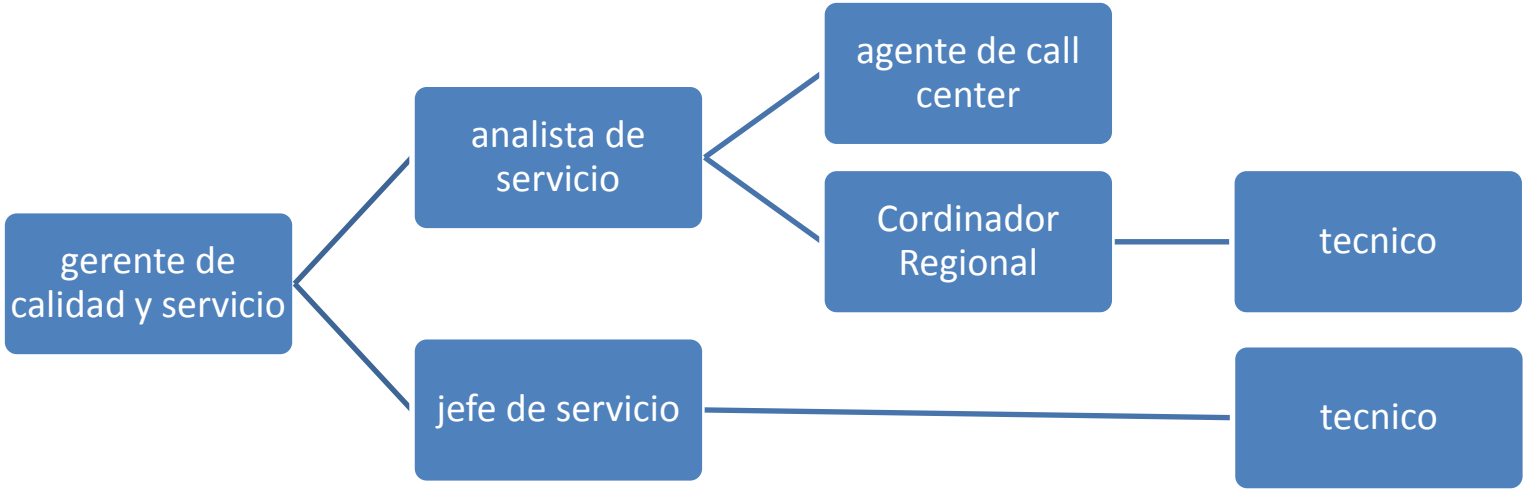
El servicio técnico o pos-venta comienza en el momento mismo de la compra e inicia con la asistencia para la instalación del producto adquirido por el cliente final. Actualmente se prestan los servicios de instalación, Garantía y Reparación, de los

cuales el único que actualmente tiene un costo adicional es el de Reparación siempre y cuando éste se preste fuera de los 2 años de garantía que se da a todos los productos que se comercializan.

Organigrama Gerencia de calidad y servicio.

La dependencia de Calidad y Servicio Pos-Venta actualmente se encuentra distribuida de la siguiente manera:

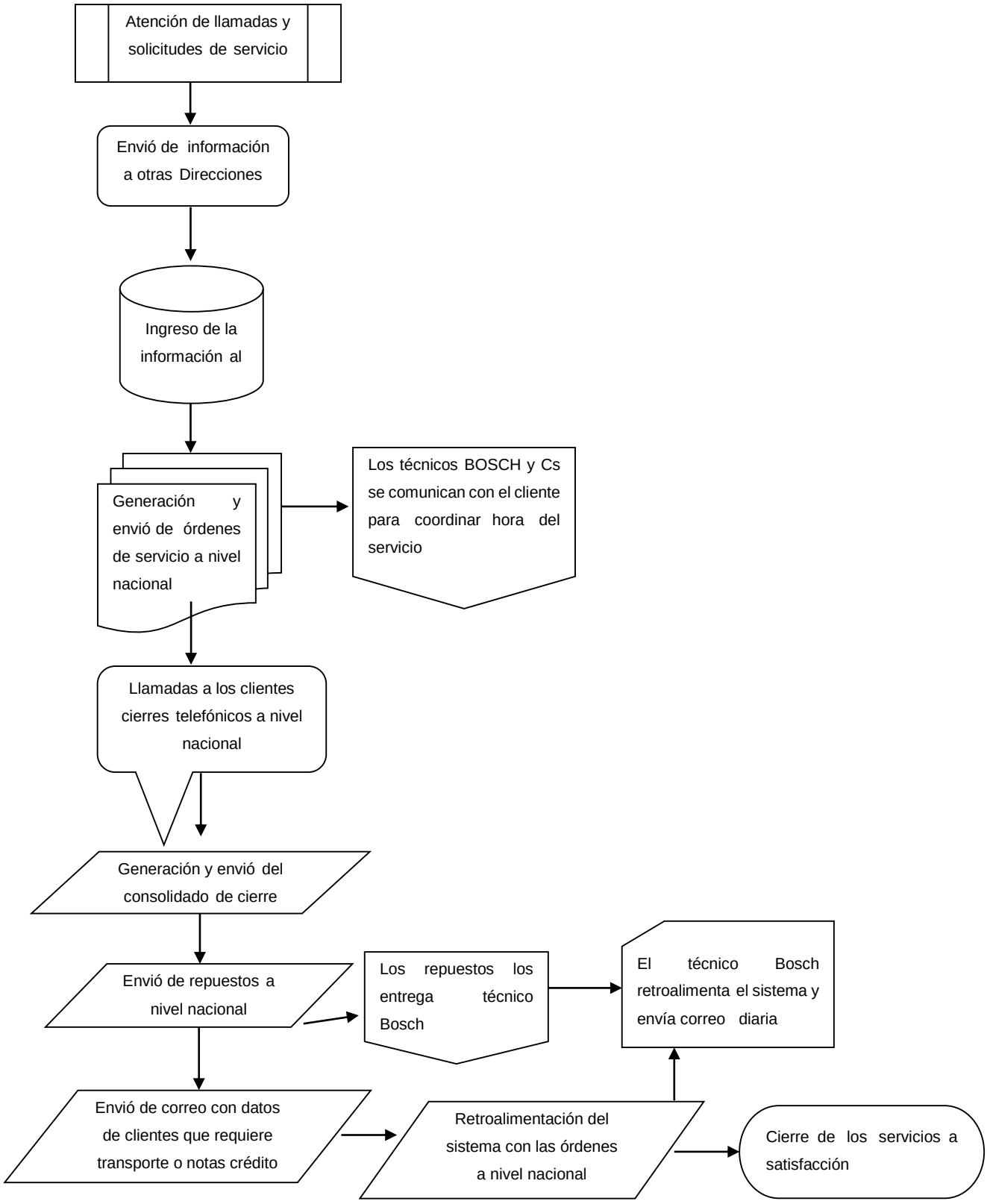
Gráfica 18. Organigrama Gerencia de Calidad y Servicio



Fuente: Elaboración Propia

Aunque su Función inicia desde el momento mismo en que ingresa el producto al país con los procesos de certificación y permisos de importación la mayor parte del tiempo se enfoca en el servicio pos-venta.

Gráfica 19. Flujograma de Atención para un Servicio Pos-Venta.



Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Solicitudes:

Recepción: El servicio inicia con la solicitud por parte del cliente para la atención del caso ya sea por instalación o reparación. La recepción de los diferentes servicios se hace por el agente de Call Center quien recibe datos básicos del cliente (Nombre, Documento, Dirección, Números de contacto, Tipo de servicio, Referencia de producto).

Diagnóstico: Cuando se trata de una falla del producto se dispone a hacer un diagnóstico inicial y en algunos casos se procede a dar indicaciones telefónicamente para la solución del inconveniente.

Programación y atención: Cuando por el contrario la falla del producto requiere una visita por parte del técnico se incluye en la programación de los servicios y de acuerdo a la misma; uno o hasta dos técnicos proceden a realizar una asistencia domiciliaria según disponibilidad y ubicación del servicio, en una semana hábil máximo. Un técnico puede atender hasta seis servicios al día dependiendo de las distancias a recorrer y la complejidad de los mismos.

Para el caso de las instalaciones la programación se realiza mínimo 24 horas después de que el producto ha sido entregado al cliente y según su disponibilidad.

Solución del caso: Una vez se da solución al caso se procede a dar un reporte ante la empresa por medio del diligenciamiento del formato predeterminado para tal fin.

En ocasiones el daño del producto requiere una segunda visita de servicio o incluso el cambio del producto por garantía total, en cualquiera de estos casos se repiten los dos pasos anteriores hasta poder dar una solución que dé una total satisfacción al cliente.

Todos los casos que sean atendidos en la ciudad de Bogotá o incluso en el departamento de Cundinamarca, serán atendidos por técnicos contratados directamente por la compañía, por el contrario, para todos aquellos casos que deben ser atendidos en el resto del país deben ser atendidos por los centros de servicio autorizados por medio de OutSourcing.

Los centros de servicio en todo el país fueron previamente capacitados por parte de BNS H.A. para la atención de los servicios técnicos de los productos marca Bosch.

3.2.4 Diagnóstico del Área de Servicio Pos-Venta.

En el transcurso del proceso se evidencian diferentes inconsistencias entre las cuales las más notorias son:

Los agentes del Call Center no se encuentran capacitados en las características básicas del producto y en varias ocasiones se reciben y programan servicios que no requieren visita directa y que por el contrario se les puede dar solución con indicaciones básicas acerca del funcionamiento del producto.

Cerca del 30% de los servicios atendidos requieren de 2 o más visitas para cerrar el caso en su totalidad.

El tipo de repuestos, sus características, precios y referencias no se encuentran estipulados y es información que maneja únicamente los técnicos y el jefe de servicio técnico, por sus conocimientos del producto.

Al realizar cambios totales por garantía, el producto recogido es llevado a la bodega principal y almacenado en orden de llegada, para luego ser llevado a un proceso de destrucción total por un tercero.

El análisis de los datos de los servicios prestados se enfoca a la terminación efectiva de las órdenes de que se encuentran abiertas para así depurar y actualizar la información en el cuadro principal.

Los tiempos de atención varían constantemente dependiendo del flujo de llamadas que ingresen y la cantidad de técnicos disponibles.

Siguiendo el modelo actual que se maneja en el departamento de servicio pos – venta, la compañía incurre en Gastos promedio del 7 % de la ganancia bruta en la atención por instalación de un producto comprado directamente en el Show Room

y puede aumentar hasta el 10% en productos comprados en almacenes de cadena, esto sin contar con los sueldos básicos de los técnicos y atención por garantía en varios casos.

El manejo de servicios por OutSourcing genera costos entre el 10% y el 15% de la ganancia bruta por la venta de un producto.

No existe un control directo por parte del Gerente General al área de servicio razón por la cual no se le ha dado gran importancia a los gastos que presentan y en ocasiones los pagos se han retrasado hasta 6 meses por el desconocimiento de las negociaciones con los centros de servicio a nivel nacional.

Con base en lo anterior, se requiere una re organización del área y el proceso de atención de servicio pos-venta, que genere un nuevo escenario de trabajo enfocado al cumplimiento de las necesidades del cliente final y un funcionamiento eficiente que minimice los costos del área.

3.2.5 Análisis DOFA.

En la elaboración de la matriz DOFA se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del área de servicio pos-venta, con base en los recursos financieros, procesos internos, recursos humanos, prácticas administrativas soporte tecnológico y relación con clientes tanto internos como externos. Finalmente se analizó y complementó teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico desarrollado en el año 2013.

El análisis interno identifica las debilidades y fortalezas. Las debilidades son las características que generan incapacidad a la hora de neutralizar o atenuar las amenazas existentes y a su vez no permiten aprovechar las oportunidades. Por otro lado las fortalezas son las características que nos van a permitir aprovechar al máximo las oportunidades, al mismo tiempo que ayudan a neutralizar las amenazas que existen en el logro de los objetivos.

Dicho esto, y luego del diagnóstico interno del área de servicio pos-venta se obtuvo lo siguiente:

DEBILIDADES:

1. La fuerza laboral no es suficiente para la atención de los servicios a prestar en la actualidad.
2. Falta de planificación. Las gerencias trabajan enfocadas a metas particulares e independientes y no obedecen a una estrategia general.
3. No existe un modelo de planificación para la atención y seguimiento de los casos atendidos por el área.
4. Existe un tiempo de respuesta excesivo para la atención de los requerimientos del cliente.
5. No hay retroalimentación con las demás áreas de la compañía.
6. No existe un análisis formal de los casos atendidos por garantías a nivel nacional.
7. No existe un conocimiento general de las características básicas de los productos y servicios que presta BNS H.A.
8. No se promueven eventos de naturaleza académica para la capacitación del personal, que permita una actualización en cuanto a normas y procedimientos o incluso en el funcionamiento de los nuevos productos.
9. No se ejerce un control en el cierre del proceso de pos-venta.

FORTALEZAS:

1. Se cuenta con un personal experimentado en el manejo y reparación de electrodomésticos.
2. Disponibilidad de equipos adecuados para la operación de pos-venta, así como de las instalaciones adecuadas.
3. Existencia del personal para el manejo de información interna.

4. Oficina principal, en complejo industrial de más de 50 bodegas a las afueras de Bogotá.
5. Transporte propio para la ciudad de Bogotá.
6. Producto de buena calidad y gran diseño.
7. Distribuye una marca que cuenta con reconocimiento a nivel mundial.
8. Centros de servicio con experiencia en la atención pos-venta en las principales ciudades del territorio nacional.
9. Sistema de información de producto, conectado a la casa matriz.
10. Convenio con distribuidores de repuestos en la ciudad de Bogotá.

Para el análisis externo, se identifican las oportunidades que pueden ser aprovechadas, al mismo tiempo que, se identifican las amenazas que interfieren en el logro de los objetivos y metas.

Realizado este análisis en el área de servicio pos-venta se tuvieron los siguientes resultados:

OPORTUNIDADES:

1. Prioridad para iniciativas que generen ingresos adicionales y/o minimicen los costos de la operación.
2. Posibilidad de actualizar tecnologías de información para el proceso de atención de servicios del área de pos-venta.
3. Apoyo de la gerencia.
4. Bajo costo de inversión.
5. Existencia de repuestos genéricos en el mercado nacional.
6. Mantenimiento de la certificación ISO 9001:2008
7. Mejorar el control y seguimiento de los servicios prestados por el área.
8. Activación de la construcción en el país.
9. Más de 5 millones de dólares en producto vendido desde el año 2007 hasta la fecha.

10. Stock disponible de repuestos por el 1 % de las compras al proveedor.
11. Producto con defectos estéticos de fábrica.
12. Buenas relaciones comerciales con importadores de electrodomésticos de gama alta y pequeño aparato.

AMENAZAS:

1. Cierre de plantas de producción cercanas.
2. Problemas de liquidez.
3. Lentitud en él envió de repuestos por casa matriz.
4. Alta dependencia del proveedor para la adquisición de repuestos adecuados a las necesidades del mercado.
5. Gran oferta de centros de servicio NO autorizando en todo el territorio nacional.
6. Demora en aprobación de garantías por la casa matriz.
7. Bajo flujo de caja, lo que pone en riego el cumplimiento de pago a proveedores y la atención de garantías.
8. Dificultad en el personal para cubrir la cantidad de servicios que se presentan actualmente.

3.2.6 Formulación de Estrategias para la gestión Global de la dependencia de servicio Pos-Venta.

Luego de identificar los aspectos clave en el análisis interno y externo del área de pos-venta, se construyó la matriz estratégica para la gestión global de la gerencia, tal como se muestra a continuación:

Tabla 6. Matriz Estratégica Para la Gestión del área de pos-venta.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	**Estrategias para Maximizar las Fortalezas y Oportunidades.**	**Estrategias para minimizar las Debilidades y Maximizar las Oportunidades.**
	• Desarrollar proyectos de inversión para lograr las metas de atención previstas. • Desarrollar proyectos que garanticen la sostenibilidad del área y la reducción de costos.	• Establecer mecanismos para la mejora de los procesos de control, ejecución y planificación del área al mismo tiempo que se asegura la calidad del servicio prestado. • Gestionar programas de capacitación periódicos para los miembros del área de pos-venta, con la participación de todo el personal en la actualización de productos y tecnologías.
AMENAZAS	**Estrategias para Minimizar Las Amenazas y Maximizar las Fortalezas**	**Estrategias para Minimizar tanto las Amenazas como las Debilidades**
	• Desarrollo de una plataforma sistémica para la identificación y control del área y centros de servicio autorizados a nivel nacional y los casos atendidos de acuerdo a su estado actual. • iniciar alianzas estratégicas con proveedores de repuestos genéricos de buena calidad para mejorar la cadena de abastecimiento en el área de servicio pos-venta.	• buscar e implantar mecanismos para agilizar y mejorar los procesos de atención a instalaciones, mantenimientos y garantías atendidos por el área de pos-venta. • participar en el desarrollo e implementación de planes de preparación para el personal de call center.

Fuente: Elaboración Propia (ANEXO 2).

Estrategias F-O: Este tipo de estrategias están dirigidas a tomar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan, así mismo, incrementar estas fortalezas para mejorar el aprovechamiento de las oportunidades y finalmente utilizar las fortalezas existentes para que se presenten nuevas oportunidades.

Estrategias D-O: Estas estrategias están dirigidas a incrementar la capacidad de aprovechar las oportunidades presentes para disminuir a su vez las debilidades, en otras palabras disminuyen o eliminan las debilidades al dar provecho a las oportunidades.

Estrategias F-A: En estas estrategias se utilizan las fortalezas a fin de atenuar o neutralizar las amenazas que sucedan.

Estrategias D-A: Buscan disminuir las debilidades, incrementando la capacidad de neutralizar las posibles amenazas.

3.2.7 Factores Claves de Éxito.

Continuando con los pasos establecidos según la metodología del CMI y teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico interno y externo, se debe responder la pregunta: ¿Qué se quiere hacer bien para llevar a cabo las estrategias establecidas? Para ello se consideran las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral y se plantean los factores de éxito enfocados al sistema de negocio del área de servicio pos-venta, que se muestran a continuación:

Tabla 7. Factores Claves de Éxito Enfocados a la Gestión de Servicio Pos-Venta, en la Empresa BNS Home Appliances S.A.S.

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVES DE ÉXITO
FINANCIERA	• Culminación de los servicios dentro de los tiempos establecidos y con el presupuesto indicado, generando viabilidad económica. • Recursos financieros adecuados para la ejecución de la operación.
CLIENTES	• Iniciativas y proyectos con adaptación a la misión objetivos y propósitos de la compañía. • Satisfacción de los clientes, de acuerdo a los resultados que generen ventajas competitivas.
PROCESOS INTERNOS	• Calidad de planes de acción. • Calidad en los servicios prestados. • Cumplimiento de pasos en el proceso de atención de servicios. • Aplicación de procesos administrativos que aseguren una atención precisa y adecuada para una culminación exitosa del servicio.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	• Grado adecuado de satisfacción y clima organizacional en el equipo de trabajo. • Buen uso de tecnologías de la información. • Ambiente propicio para la innovación y mejora continua, enfocada al logro de los resultados, estimulando la creación intelectual.

Fuente: Adaptación propia de los conceptos (Amendola, 2004)

Lo expuesto anteriormente es la base para la elaboración del mapa estratégico que se usara en la gestión de proyectos que maneja el área de servicio pos-venta.

3.3 *ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO.*

3.3.1 Mapa Estratégico y Relaciones Causa-Efecto.

Una vez definidas las estrategias y los factores claves de éxito, formulamos los objetivos estratégicos específicos y las propuestas de creación de valor, así mismo, la relación causa-efecto, para luego definir el mapa estratégico que será aplicado en la gestión global de proyectos manejados por el área de servicio pos-venta, desde las cuatro perspectivas del CMI.

En la siguiente tabla, se muestran los objetivos estratégicos específicos definidos para las diferentes perspectivas de acuerdo a las estrategias:

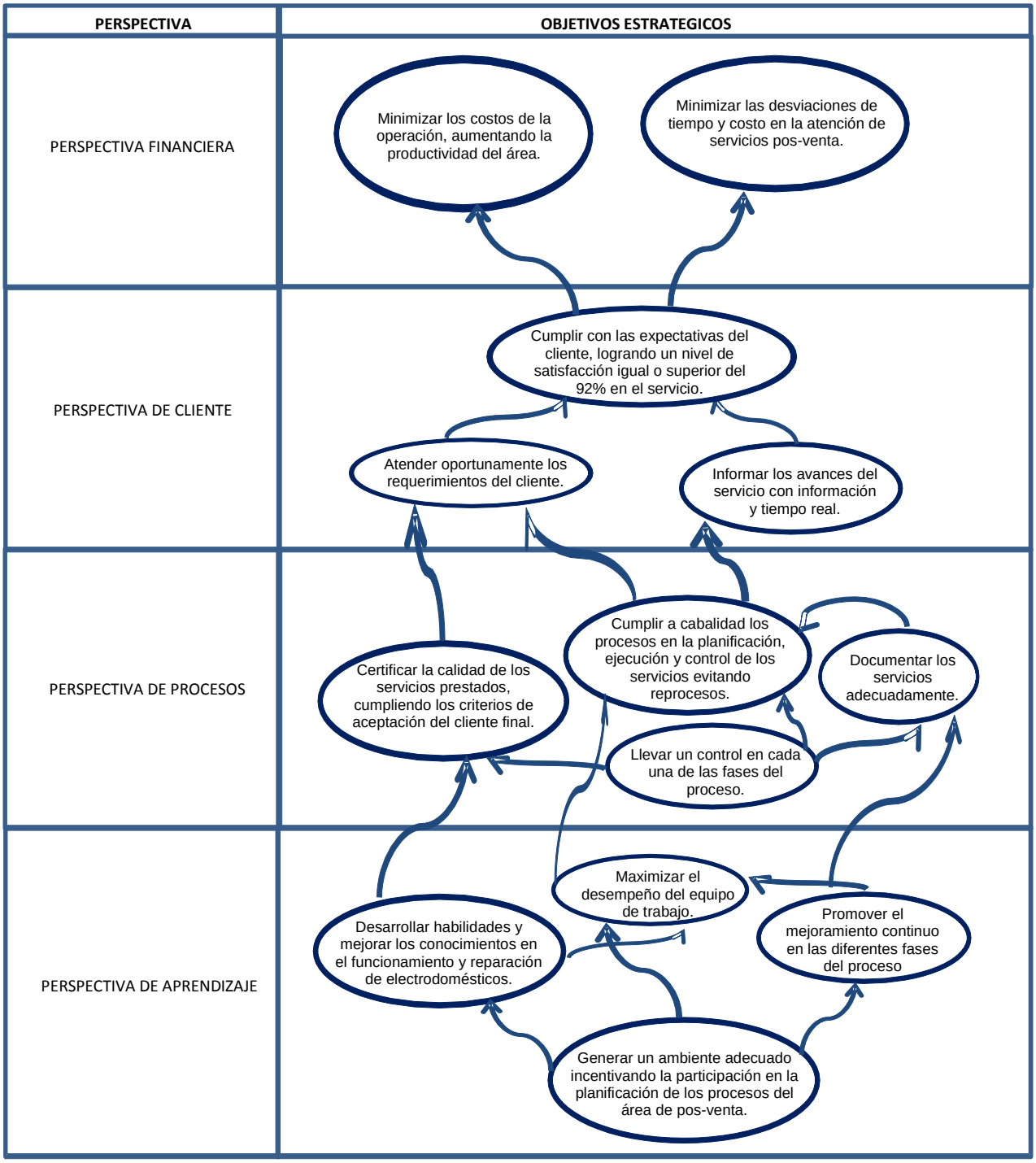
Tabla 8. Objetivos Estratégicos Específicos para la Gestión del Área de Servicio Pos-Venta.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS
Financiera	• Minimizar los costos de la operación, aumentado la productividad del área. • Minimizar las desviaciones de tiempo y costo en la atención de servicios pos-venta.
Clientes	• Atender oportunamente los requerimientos del cliente. • Cumplir con las expectativas del cliente, logrando un nivel de

	satisfacción igual o superior del 92% en el servicio. • Informar los avances del servicio con información y tiempo real.
Procesos internos	• Certificar la calidad de los servicios prestados, cumpliendo los criterios de aceptación del cliente final. • Documentar los servicios adecuadamente. • Cumplir a cabalidad los procesos en la planificación, ejecución y control de los servicios evitando reprocesos. • Llevar un control en cada una de las fases del proceso.
Aprendizaje y Crecimiento	• Generar un ambiente adecuado incentivando la participación en la planificación de los procesos del área de pos-venta. • Desarrollar habilidades y mejorar los conocimientos en el funcionamiento y reparación de electrodomésticos. • Maximizar el desempeño del equipo de trabajo. • Promover el mejoramiento continuo en las diferentes fases del proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 20. Mapa de Objetivos Estratégicos y Relaciones Causa Efecto para la Gestión del Área de Servicio Pos-Venta en la Empresa BNS Home Appliances S.A.S.



Fuente: Elaboración Propia.

3.4 FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.

3.4.1 Propuesta para los Indicadores de Gestión del Área de Servicio Pos-Venta, Vinculados al Mapa Estratégico.

Cuando se formulan los indicadores financieros y no financieros con base en el mapa estratégico, se facilita operacionalizar las estrategias de gestión del área de servicio Pos-Venta en las cuatro diferentes perspectivas del CMI. Con ello se asegura que las estrategias estarán vinculadas a las estrategias de la organización.

Los datos que proporcionan los indicadores, generan información veraz y oportuna sobre el comportamiento dinámico de la gestión, lo que conlleva a la gerencia a tomar decisiones ajustadas al logro de sus objetivos.

Dado lo anterior es posible confirmar que el modelo seguido con base en el Cuadro de Mando Integral, permite relacionar el desempeño del área de servicio pos-venta por medio de los indicadores de gestión, manteniendo los lineamientos estratégicos de la compañía.

A continuación se muestran los criterios a utilizar para la definición de los indicadores:

Confiabilidad: los datos que generen deben ser concretos, suficientes y demostrables.

Relevancia: deben generar resultados, que aporten información imprescindible para el logro de los objetivos.

Oportunidad: la información necesaria para su utilización debe ser recolectada a tiempo, así mismo, su análisis debe ser oportuno para poder actuar a tiempo.

Equilibrio: es necesario un equilibrio entre indicadores de actuación e indicadores de resultados, generando una conexión entre el desempeño en los procesos y el grado de cumplimiento de los objetivos.

Pertinencia: su medición de las metas y objetivos debe ser efectiva.

Comprensibilidad: fáciles de interpretar.

Orientados a la acción: facilitan la toma de decisiones, indicando como se debe actuar según sus resultados.

Independencia: la medición se debe hacer a todo aquello que se pueda controlar.

Integración: la medición del desempeño debe ser integral interconectando los indicadores entre sí.

Costo razonable: el costo de su implementación y funcionamiento debe estar dentro de las posibilidades financieras de la compañía.

Para establecer los indicadores de acuerdo a la estrategia, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Definir el objetivo: Según lo planteado en la estrategia, se especificó el objetivo del indicador a proponer.
- Establecer las variables críticas: las variables críticas serán aquellas que indiquen el éxito de lo que se quiere lograr.
- Formular los indicadores: para formular los indicadores se deben tener en cuenta la efectividad, eficiencia, productividad y eficacia que generen, de acuerdo a las variables críticas establecidas.

3.4.2 Indicadores Financieros:

para definir los objetivos de los indicadores financieros, se tienen en cuenta los objetivos estratégicos construidos, con base en las estrategias financieras, establecidas anteriormente en el mapa estratégico para el área de servicio pos-venta, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Objetivos de los Indicadores para la Perspectiva Financiera.

PERPECTIVA FINANCIERA		
ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL AREA DE SERVICIO POS-VENTA	**OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS**	**OBJETIVO DEL INDICADOR**
Iniciar alianzas estratégicas con proveedores de repuestos genéricos de buena calidad para mejorar la cadena de abastecimiento en el área de servicio pos-venta. Desarrollar proyectos de inversión para lograr las metas de atención previstas. Desarrollar proyectos que garanticen la sostenibilidad del área y la reducción de costos.	Minimizar las desviaciones de tiempo y costo en la atención de servicios pos-venta.	Garantizar la mínima desviación en el costo de atención por servicio.
	Minimizar los costos de la operación, aumentado la productividad del área.	Utilizar adecuadamente los recursos asignados a la atención de los servicios.
		Garantizar el mínimo de reprocesos en la atención de garantías.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3 Indicadores No Financieros:

Los indicadores No financieros están ligados a las estrategias y objetivos estratégicos específicos de las perspectivas clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento como se muestra en las siguientes tablas. En ellas se identifican los objetivos que buscan cumplir los indicadores formulados.

Tabla 10. Objetivos de los Indicadores para la Perspectiva Clientes.

PERPECTIVA CLIENTES		
ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL AREA DE SERVICIO POS-VENTA	**OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS**	**OBJETIVO DEL INDICADOR**
Desarrollar proyectos de inversión para lograr las metas de atención previstas.	Atender oportunamente los requerimientos del cliente.	Garantizar la mínima desviación en el tiempo de atención de los servicios.
Buscar e implantar mecanismos para agilizar y mejorar los procesos de atención a instalaciones, mantenimientos y garantías atendidos por el área	Cumplir con las expectativas del cliente, logrando un nivel de satisfacción igual o superior del 92% en el servicio.	Medir el grado de satisfacción del cliente una vez finalizado el servicio.

de pos-venta. Desarrollo de una plataforma sistémica para la identificación y control del área y centros de servicio autorizados a nivel nacional y los casos atendidos de acuerdo a su estado actual.	Informar los avances del servicio con información y en tiempo real.	Calcular el nivel de cumplimiento de los servicios asignados.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. Objetivos de los Indicadores para la Perspectiva Procesos Internos.

PERPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL AREA DE SERVICIO POS-VENTA	**OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS**	**OBJETIVO DEL INDICADOR**
Desarrollo de una plataforma sistémica para la identificación y control del área y centros de servicio autorizados a nivel nacional y los casos atendidos de acuerdo a su estado actual. Buscar e implantar mecanismos para agilizar y mejorar los procesos de atención a instalaciones, mantenimientos y garantías atendidos por el área de pos-venta. Participar en el desarrollo e implementación de planes de preparación para el personal de call center. Establecer mecanismos para la mejora de los procesos de control, ejecución y planificación del área al mismo tiempo que se asegura la calidad del servicio prestado.	Certificar la calidad de los servicios prestados, cumpliendo los criterios de aceptación del cliente final.	Medir el cumplimiento de los criterios de aceptación del cliente.
	Documentar los servicios adecuadamente.	Verificar la entrega de documentos asociados a cada una de las fases del servicio.
		Medir el porcentaje de documentos subidos a la plataforma de información.
	Cumplir a cabalidad los procesos en la planificación, ejecución y control de los servicios evitando reprocesos.	Identificar el grado de cumplimiento de los procedimientos en los diferentes pasos del proceso.
	Llevar un control en cada una de las fases del proceso.	Medir el % de cumplimiento de los servicios prestados por las compañías satélites a nivel nacional.
		Aumentar la productividad en la atención de servicios.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12. Objetivos de los Indicadores para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL AREA DE SERVICIO POS-VENTA	**OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS**	**OBJETIVO DEL INDICADOR**
Gestionar programas de capacitación periódicos para los miembros del área de pos-venta, con la participación de todo el personal en la actualización de productos y tecnologías. Participar en el desarrollo e implementación de planes de preparación para el personal de call center. Gestionar programas de capacitación periódicos para los miembros del área de pos-venta, con la participación de todo el personal en la actualización de productos y tecnologías.	Generar un ambiente adecuado incentivando la participación en la planificación de los procesos del área de pos-venta.	Verificar el cumplimiento de las adecuadas condiciones para un buen ambiente laboral.
	Desarrollar habilidades y mejorar los conocimientos en el funcionamiento y reparación de electrodomésticos.	Evaluar el grado de participación de los trabajadores en los diferentes espacios para su capacitación
	Maximizar el desempeño del equipo de trabajo.	Medir el cumplimiento del horario laboral.
	Promover el mejoramiento continuo en las diferentes fases del proceso.	Generar mecanismos para mejorar y agilizar el proceso de recepción y atención de los servicios.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la metodología establecida con anterioridad, se plantean las variables críticas de lo que se pretende lograr con base en los objetivos del indicador, definiendo así, el indicador mismo y nombrándolo para su interacción con los miembros de la organización.

Tabla 13.Formulación de Indicadores - Perspectiva Financiera.

PERPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO DEL INDICADOR	**VARIABLE CRITICA**	**INDICADOR**	**CODIGO INTERNO**
Garantizar la mínima desviación en el costo de atención por servicio.	Tiempo	% De desviación en el tiempo de atención del servicio	IF1-DTS-SC
	Costo	% De desviación en el presupuesto asignado para cada servicio	IF2-DPS-SC
Utilizar adecuadamente los recursos asignados a la atención de los servicios.	Costo	Nivel de rentabilidad.	IF3-NR-SC
	Presupuesto	Factor de Absorción.	IF4-FA-ST
Garantizar el mínimo de reprocesos en la atención de garantías.	tiempo	Desviación en el avance y culminación de servicios.	IF5-DAS-SG
	Costo	Desviación en el presupuesto asignado al tipo de garantía.	IF6-DPG-SG

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14. Formulación de Indicadores - Perspectiva Clientes.

PERPECTIVA CLIENTES			
OBJETIVO DEL INDICADOR	**VARIABLE CRITICA**	**INDICADOR**	**CODIGO INTERNO**
Garantizar la mínima desviación en el tiempo de atención de los servicios.	Tiempo de respuesta	Promedio de días hábiles para la atención del servicio.	IC1-PAS-ST
Medir el grado de satisfacción del cliente una vez finalizado el servicio.	satisfacción a las necesidades y expectativas	Calificación Promedio del grado de satisfacción según encuesta al final del servicio.	IC2-PSC-ST
Calcular el nivel de cumplimiento de los servicios asignados.	ventas perdidas	% de servicios Facturados respecto a solicitados.	IC3-DFS-SC
	disponibilidad	% de servicios perdidos respecto a los servicios atendidos	IC4-DPA-SG

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 15. Formulación de Indicadores - Perspectiva Procesos Internos.

PERPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVO DEL INDICADOR	**VARIABLE CRITICA**	**INDICADOR**	**CODIGO INTERNO**
Medir el cumplimiento de los criterios de aceptación del cliente.	Calidad del servicio.	Grado de cumplimiento de las especificaciones de calidad que generan la satisfacción del cliente.	IP1-SCN-ST
	criterios de aceptación		
Verificar la entrega de documentos asociados a cada una de las fases del servicio.	orden de servicio	% de cumplimiento entre documentos entregados y documentos solicitados de acuerdo am programación.	IP2-CED-ST
	Factura de servicio		
Medir el porcentaje de documentos subidos a la plataforma de información.	hoja de vida del servicio	% de cumplimiento entre documentos subidos a la plataforma respecto a servicios atendidos.	IP3-CSI-ST
Identificar el grado de cumplimiento de los procedimientos en los diferentes pasos del proceso.	recepción	Porcentaje de pasos cumplidos respecto a pasos establecidos.	IP4-PCP-ST
	diagnostico		
	programación		
	atención		
	retroalimentación		
Medir el % de cumplimiento de los servicios prestados por las compañías satélites a nivel nacional.	Calidad del servicio.	grado de satisfacción del cliente	IP5-SCT-ST
Aumentar la productividad en la atención de servicios.	productividad	Porcentaje de servicios cerrados anualmente respecto a los servicios atendidos.	IP6-PSA-ST

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16. Formulación de Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
OBJETIVO DEL INDICADOR	**VARIABLE CRITICA**	**INDICADOR**	**CODIGO INTERNO**
Verificar el cumplimiento de las adecuadas condiciones para un buen ambiente laboral.	Herramientas de trabajo	% cumplimiento de condiciones laborales según lista de verificación.	IA1-CCL-ST
	Materiales de trabajo		
	Seguridad laboral		
	Espacios de trabajo		
Evaluar el grado de participación de los trabajadores en los diferentes espacios para su capacitación	formación en el desempeño del trabajo	% de avance en el programa de capacitación en producto, atención al cliente y desempeño laboral.	IA2-APC-ST
	Características técnicas del producto		
	Procesos de atención al cliente.		
	soluciones a casos básicos de servicio		
Medir el cumplimiento del horario laboral.	horarios de entrada y salida	% en el nivel de ausencias.	IA3-PNA-ST
Generar mecanismos para mejorar y agilizar el proceso de recepción y atención de los servicios.	Sistema informático de diagnóstico.	% de avance en el sistema de automatización de primer diagnóstico.	IA4-PAD-SG

Fuente: Elaboración Propia.

3.5 MODELO DE CONTROL PARA LA GESTION DEL AREA DE SERVICIO POS-VENTA.

3.5.1 Perfil de los Indicadores y Sistema de Alarma y Control:

Luego de la determinación de los indicadores, se indicaran los perfiles teniendo en cuenta cuáles serán las fuentes de información, la frecuencia con la cual serán medidos, su ponderación independiente con relación a los demás indicadores, quienes serán los responsables de su elaboración y quienes de su seguimiento y

control, así mismo, cuáles serán sus rangos mínimos para generar la alerta en el control de la gestión.

Para constituir el perfil de cada indicador se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 17. Perfil de los Indicadores.

DATOS DEL INDICADOR	
CODIGO	Según el indicado en el numeral anterior
NOMBRE	Descripción básica de lo que mide
TIPO DE INDICADOR	Según su naturaleza (eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, productividad).
ESTRUCTURA	Fórmula para el cálculo del indicador
DESCRIPCION	Definición de acuerdo a su importancia y finalidad.
FUENTE	fuente que alimenta la información para su calculo
COMPORTAMIENTO	Tendencia esperada del indicador (aumento o disminución).
FRECUENCIA	Tiempo periódico establecido para su medición.
UNIDAD DE MEDIDA	De acuerdo al indicador (%, días, $, etc.)
PONDERACIÓN	Peso porcentual del indicador en la estrategia.
RESPONSABLE DEL INDICADOR	
ELABORACIÓN	responsable(s) directo(s)
META	responsable(s) directo(s)
LOGRO	responsable(s) directo(s)
SEGUIMIENTO Y CONTROL	responsable(s) directo(s)
SISTEMA DE ALERTA	
RANGO DE CUMPLIMIENTO	Verde: de acuerdo al indicador
RANGO DE ALERTA	Amarillo: de acuerdo al indicador
RANGO PARA INTERVENCIÓN	Rojo: de acuerdo al indicador

Fuente: Elaboración Propia.

Adicionalmente se deben fijar las metas con el fin de asegurar el avance en la ejecución de las estrategias, es importante que estas estén dirigidas al crecimiento de la organización.

A continuación se muestran los resultados de los perfiles establecidos y su meta según el indicador, para cada una de las perspectivas:

Tabla 18. Perfil de los Indicadores para la Perspectiva Financiera.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CODIGO	FORMULA	FRECUENCIA	META	PONDERACIÓN
Garantizar la mínima desviación en el costo de atención por servicio.	% De desviación en el tiempo de atención del servicio	IF1-DTS-SC	$\left(1 - \frac{tiempo\ real}{tiempo\ programado}\right) \times 100$	Quincenal	$\pm 10\%$	10%
	% De desviación en el presupuesto asignado para cada servicio	IF2-DPS-SC	$\left(1 - \frac{costo\ real}{presupuesto}\right) \times 100$	Quincenal	$\pm 10\%$	15%
Utilizar adecuadamente los recursos asignados a la atención de los servicios.	Nivel de rentabilidad.	IF3-NR-ST	$\left(\frac{Utilidad}{Ventas}\right) \times 100$	Mensual	50%	25%
	Factor de Absorción.	IF4-FA-ST	$\left(\frac{Margen\ Bruto}{costos\ fijos}\right) \times 100$	Mensual	100%	25%
Garantizar el mínimo de reprocesos en la atención de garantías.	Desviación en el avance y culminación de servicios.	IF5-DAS-SG	$\left(\frac{Avance\ real}{Avance\ Programado}\right) \times 100$	Semanal	90%	10%
	Desviación en el presupuesto asignado al tipo de garantía.	IF6-DPG-SG	$\left[\left(\frac{Costo\ real}{Costo\ Presupuestado}\right) \times 100\right] - 1$	Quincenal	$\leq 10\%$	15%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19. Perfil de los Indicadores para la Perspectiva Clientes.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CODIGO	FORMULA	FRECUENCIA	META	PONDERACIÓN
Garantizar la mínima desviación en el tiempo de atención de los servicios.	Promedio de días hábiles para la atención del servicio.	IC1-PAS-ST	$\left(\frac{N° \ Dias \ Trabajados}{Cantidad \ de \ servicios \ Finalizados}\right)$	mensual	0,05 días	20%
Medir el grado de satisfacción del cliente una vez finalizado el servicio.	Calificación Promedio del grado de satisfacción según encuesta al final del servicio.	IC2-PSC-ST	0-40 Pts. Malo. 41-60 Pts. Regular. 61-90 Pts. Bueno. 91-100Pts. Excelente.	Trimensual	85 Pts.	40%
Calcular el nivel de cumplimiento de los servicios asignados.	% de servicios Facturados respecto a solicitados.	IC3-DFS-SC	$\left(\frac{N° \ servicios \ facturados}{N° \ servicios \ solicitados}\right)$	Mensual	90%	20%
	% de servicios perdidos respecto a los servicios atendidos	IC4-DPA-SG	$\left(\frac{N° \ servicios \ atendidos}{N° \ servicios \ solicitados}\right)$	Mensual	90%	20%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20. Perfil de los Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CODIGO	FORMULA	FRECUENCIA	META	PONDERACIÓN
Medir el cumplimiento de los criterios de aceptación del cliente.	Grado de cumplimiento de las especificaciones de calidad que generan la satisfacción del cliente.	IP1-SCN-ST	$\left(\frac{N° \ criterios \ cumplidos}{N° \ criterios \ totales}\right) \times 100$	Diario	90%	10%
Verificar la entrega de documentos asociados a cada una de las fases del servicio.	% de cumplimiento entre documentos entregados y documentos solicitados de acuerdo a programación.	IP2-CED-ST	$\left(\frac{N° \ de \ entregados}{N° \ de \ solicitados}\right) \times 100$	Semanal	95%	25%
Medir el porcentaje de documentos subidos a la plataforma de información.	% de cumplimiento entre documentos subidos a la plataforma respecto a servicios atendidos.	IP3-CSI-ST	$\left(\frac{N° \ Actualizados}{N° \ Casos \ Atendidos}\right) \times 100$	Mensual	90%	10%
Identificar el grado de cumplimiento de los procedimientos en los diferentes pasos del proceso.	Porcentaje de pasos cumplidos respecto a pasos establecidos.	IP4-PCP-ST	$\left(\frac{N° \ Procedimientos \ Ejecutados}{N° \ Total \ Procedimientos}\right) \times 100$	Mensual	90%	25%
Medir el % de cumplimiento de los servicios prestados por las compañías satélites a nivel nacional.	grado de satisfacción del cliente	IP5-SCT-ST	0-40 Pts. Malo. 41-60 Pts. Regular. 61-90 Pts. Bueno. 91-100Pts. Excelente.	Trimensual	85 Pts.	5%
Aumentar la productividad en la atención de servicios.	Porcentaje de servicios cerrados anualmente respecto a los servicios atendidos.	IP6-PSA-ST	$\left(\frac{N° \ servicios \ cerrados}{N° \ servicios \ atendidos}\right) \times 100$	Anual	90%	25%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 21. Perfil de los Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	CODIGO	FORMULA	FRECUENCIA	META	PONDERACIÓN
Verificar el cumplimiento de las adecuadas condiciones para un buen ambiente laboral.	% cumplimiento de condiciones laborales según lista de verificación.	IA1-CCL-ST	$\left(\frac{Condiciones\ Cumplidas}{Total\ de\ Condiciones}\right) \times 100$	Semestral	100%	25%
Evaluar el grado de participación de los trabajadores en los diferentes espacios para su capacitación	% de avance en el programa de capacitación en producto, atención al cliente y desempeño laboral.	IA2-APC-ST	$\left(\frac{Avance\ Real}{Avance\ segun\ Programación}\right) \times 100$	Mensual	95%	25%
Medir el cumplimiento del horario laboral.	% en el nivel de ausencias.	IA3-PNA-ST	$\left(\frac{Horas\ de\ Ausencia}{Total\ Horas\ Laborales}\right) \times 100$	Mensual	10%	25%
Generar mecanismos para mejorar y agilizar el proceso de recepción y atención de los servicios.	% de avance en el sistema de automatización de primer diagnóstico.	IA4-PAD-SG	$\left(\frac{Avance\ Real}{Avance\ segun\ Programación}\right) \times 100$	Mensual	95%	25%

Fuente: Elaboración Propia.

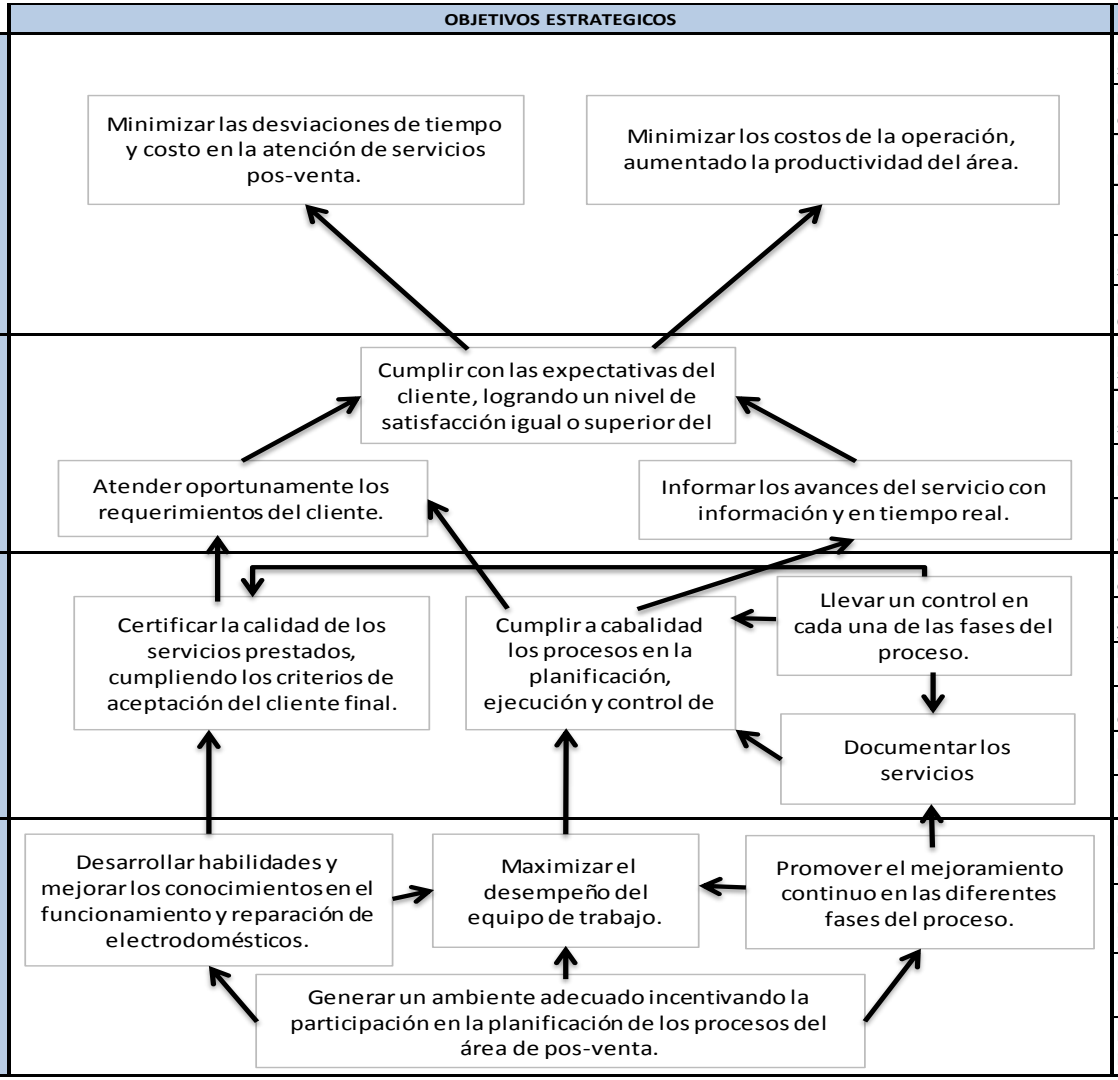
5.1.1 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Área de Servicio Pos-Venta de BNS Home Appliances S.A.S.

Finalizado el establecimiento de los elementos propios del CMI, se realiza el esquema para el Cuadro de Mando Integral propuesto al área de servicio Pos-Venta en la empresa BNS Home Appliances S.A.S. en el mismo se pueden ver los objetivos estratégicos del área, sus indicadores de gestión, las metas establecidas para cada uno y el sistema de alerta de tipo semáforo (los valores presentados son de naturaleza hipotética de acuerdo al conocimiento del área y para resaltar el sistema de alertas).

En algunos casos los indicadores corresponden a un avance en programas que están en etapa de implementación, como es el caso de los indicadores IP3 y IA4 los cuales están ligados a la sistematización de la información y su aporte a la atención de los servicios.

Así mismo, el indicador IA2 el cual nos mide el porcentaje de avance en el programa de capacitación y que está ligado a las estrategias de detección de las necesidades de entrenamiento, que se desarrolla en conjunto con la gerencia financiero administrativa, más exactamente con el coordinador administrativo.

Gráfica 21. Cuadro de Mando Integral para el Área de Pos-Venta de la empresa BNS Home Appliances S.A.S.



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	REAL	META
FINANCIEROS	**IF1.** % De desviación en el tiempo de atención del servicio.	15%	**10%**
	IF2. % De desviación en el presupuesto asignado para cada servicio.	12%	**10%**
	IF3. Nivel de rentabilidad.	66%	**50%**
	IF4. Factor de Absorción.	70%	**100%**
	IF5. Desviación en el avance y culminación de servicios.	20%	**90%**
	IF6. Desviación en el presupuesto asignado al tipo de garantía.	25%	≤ 10%
CLIENTES	**IC1.** Promedio de días hábiles para la atención del servicio.	0,10 Días	**0,05 Días**
	IC2. Calificación Promedio del grado de satisfacción según encuesta al final del servicio.	76 Pts.	**85 Pts.**
	IC3. % de servicios Facturados respecto a solicitados.	42%	**90%**
	IC4. % de servicios perdidos respecto a los servicios atendidos.	75%	**90%**
PROCESOS	**IP1.** Grado de cumplimiento de las especificaciones de calidad que generan la satisfacción del cliente.	91%	**90%**
	IP2. % de cumplimiento entre documentos entregados y documentos solicitados de acuerdo a programación.	80%	**95%**
	IP3. % de cumplimiento entre documentos subidos a la plataforma respecto a servicios atendidos.	50%	**90%**
	IP4. Porcentaje de pasos cumplidos respecto a pasos establecidos.	78%	**90%**
	IP5. Grado de satisfacción del cliente	76 Pts.	**85 Pts.**
	IP6. Porcentaje de servicios cerrados anualmente respecto a los servicios atendidos.	N/C	**90%**
APRENDIZAJE	**IA1.** % cumplimiento de condiciones laborales según lista de verificación.	100%	**100%**
	IA2. % de avance en el programa de capacitación en producto, atención al cliente y desempeño laboral.	80%	**95%**
	IA3. % en el nivel de ausencias.	0%	**10%**
	IA4. % de avance en el sistema de automatización de primer diagnóstico.	50%	**95%**

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 4

4.1 EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

A continuación se verifica el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación, de acuerdo a su congruencia y consistencia lógica con los resultados obtenidos.

Evaluación de la propuesta.

Con base en la metodología para la construcción del Cuadro de Mando Integral, se establecieron los objetivos específicos que serán evaluados a continuación:

- **Describir y diagnosticar el funcionamiento actual de la compañía en el área de servicio pos-venta. Análisis DOFA.**

Mediante una revisión documental y trabajo de campo se identificó el real funcionamiento del sistema de negocio de BNS HA, sus procesos, clientes, proveedor y productos y servicios que ofrece, para luego enfocar el diagnostico al área de servicio pos-venta donde se centra el desarrollo del proyecto.

Para el área específica de la investigación se utilizó la herramienta de diagnóstico y análisis, matriz DOFA. Con la que se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que influyen en la gestión del área. Posteriormente se formularon las estrategias que ayudan a maximizar sus fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que minimizan sus debilidades y amenazas.

- **Formular las estrategias para la gestión del área de servicio Pos-venta, identificando los factores claves de éxito y las relaciones causa efecto, generando como resultado un Mapa Estratégico.**

A continuación se determinaron los factores claves de éxito, enfocados al funcionamiento del área de pos-venta y asociados a las cuatro perspectivas que se tienen en cuenta en el CMI, para luego, construir una matriz de estrategias para la gestión del área en BNS Home Appliances S.A.S.

Teniendo en cuenta los resultados de esta matriz y los factores claves de éxito se establecieron trece objetivos estratégicos específicos, que generan valor y se encuentran asociados a las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos, y de Innovación y aprendizaje, estableciendo sus relaciones causa-efecto y construyendo así el mapa estratégico para la gestión del área de servicio pos-venta de BNS HA.

- **Determinar y formular los indicadores que conforman el cuadro de mando integral.**

Una vez se obtuvo el mapa estratégico, se formularon 20 indicadores de gestión entre financieros y no financieros abarcando las cuatro perspectivas del CMI. Se tomaron como base las estrategias de gestión global del área de pos-venta y su control para medir su desempeño.

Para la formulación de cada indicador se tuvo en cuenta la estrategia y su planificación, llevando a cabo la siguiente secuencia de pasos: 1. Se determinó el objetivo del indicador. 2. Se identificaron las variables críticas que afectan el éxito de lo que se quiere lograr. 3. Se diseñó cada indicador asociado a las variables críticas teniendo en cuenta su calidad, eficacia, eficiencia y productividad.

Finalmente se creó la fórmula matemática para la medición de cada uno de los indicadores, al mismo tiempo, que se nombraron y se establecieron los aspectos que definen el perfil de cada uno de ellos. Para esta última parte se consideraron

las fuentes de información, la frecuencia con que será medido, la meta asociada a cada uno y la ponderación con relación a los demás indicadores de cada perspectiva.

- **Proyectar las metas Financieras del área de pos-venta, de modo que, el cumplimiento de sus indicadores genere un punto de equilibrio financiero.**

Para la proyección de las metas asociadas a los indicadores de la perspectiva financiera, se llevó a cabo una identificación de los costos fijos de la operación, asi mismo, se diseñó una lista de precios asociada a los servicios que se prestan. Adicionalmente se generaron unas metas de atención que permitan atender la demanda actual.

Finalmente al lograr que el rango de cumplimiento de los indicadores tanto financieros como no financieros, se encuentre dentro de lo previsto, este se traducirá inmediatamente en la consecución del punto de equilibrio financiero.

Cabe resaltar que para este caso la meta se puede aumentar para generar ganancias adicionales al sistema de negocio propio de BNS Home Appliances S.A.S.

- **Plantear el modelo de CMI propuesto para el control de la gestión del área de servicio Pos-Venta en BNS Home Appliances S.A.S.**

Para finalizar el desarrollo del presente trabajo de investigación, se presenta el esquema del Cuadro de Mando Integral propuesto para el control de la gestión del Área de servicio Pos-Venta en la empresa BNS Home Appliances S.A.S.

El esquema final presenta de una forma general los objetivos estratégicos asociados por cada perspectiva, los indicadores enlazados al mapa estratégico, la medición

real de cada indicador y la meta asociada. Por lo anterior se cumple con el objetivo general planteado al inicio de esta investigación.

4.2 BENEFICIOS ESPERADOS.

EL Cuadro de Mando Integral comunica la estrategia de una forma coherente y clara al mismo tiempo que realiza una comparación entre los planes y sus resultados de una manera dinámica, permitiendo que en el área de servicio Pos-Venta se tomen decisiones asertivas y se puedan reevaluar y ajustar los planes de acción de acuerdo a la estrategia planteada.

En un entorno de constante cambio como el que se vive actualmente, esta herramienta permite una rápida adaptación, al determinar cómo las acciones tomadas a diario pueden afectar los resultados tanto a corto como largo plazo.

En cuanto a la propuesta presentada, esta se enfoca en mejorar la eficiencia de los procesos, al mismo tiempo que genera información que será relevante para mejorar su calidad.

Con la implementación de este sistema de control de la gestión, se pretenden mejorar los resultados del área de Pos-Venta en la empresa BNS Home Appliances, haciendo énfasis en las debilidades detectadas en cada uno de sus procesos, al mismo tiempo que se aprovechan al máximo los recursos. Finalmente se encaminara la estrategia al logro de sus objetivos.

A continuación se enumeraran los beneficios más importantes que se generan con la implementación de este sistema:

a. Mejora en la viabilidad económica del área, al generar mínimas desviaciones en tiempo y costos de acuerdo a los planes establecidos, disminuyendo los costos operativos y aumentando la productividad con la buena utilización de los recursos tanto financieros como no financieros asignados al área de servicio Pos-Venta.

b. Disminuye los tiempos de atención a las necesidades tanto de clientes externos como internos, logrando el grado de satisfacción esperado.
c. Genera un alto grado de cumplimiento de los procedimientos aplicados al área de Pos-Venta, al mismo tiempo que se establece un control sobre los mismos.
d. Cumple con la documentación adecuada de los servicios prestados y sus seguimientos hasta su culminación, dejando registro histórico de cada caso.
e. Ayuda al desarrollo de conocimiento, aumentado las habilidades en la gestión del área y maximizando el desempeño del personal e integrándolo a su vez, en la consecución de los objetivos comunes. Lo anterior se traduce en un aumento de la productividad.
f. Genera un ambiente de trabajo que promueve el mejoramiento continuo y promueve la innovación.

4.3 CONCLUSIONES.

- Se identificó el real funcionamiento del sistema de negocio de BNS HA, sus procesos, clientes, proveedor y productos y servicios que ofrece, para luego enfocar el diagnostico al área de servicio pos-venta donde se centra el desarrollo del proyecto.

- La matriz DOFA identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que influyen en la gestión del área. Generando la base sobre la cual se formularon las estrategias que maximizarán sus fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que minimizarán sus debilidades y amenazas.

- Se determinaron los factores claves de éxito, enfocados al funcionamiento del área de pos-venta, dando como resultado una matriz de estrategias para la gestión del área.

- En total se establecieron trece objetivos estratégicos específicos, que generan valor y se encuentran asociados a las diferentes perspectivas del CMI, estableciendo sus relaciones causa-efecto y construyendo así, el mapa estratégico para la gestión del área de servicio pos-venta.

- Se formularon veinte indicadores de gestión entre financieros y no financieros abarcando las cuatro perspectivas del CMI. Se tomaron como base las estrategias de gestión global del área de pos-venta y su control para medir su desempeño.

- Se creó la fórmula matemática para la medición de cada uno de los indicadores, al mismo tiempo, que se nombraron y se establecieron los aspectos que definen el perfil de cada uno de ellos. Meta Frecuencia y fuente de información.

- Se diseñó una lista de precios asociada a los servicios que se prestan. Adicionalmente se generaron unas metas de atención que permitan atender la demanda actual. Al lograr que el rango de cumplimiento de los indicadores, este se traducirá inmediatamente en la consecución del punto de equilibrio financiero.

- El esquema final presenta de una forma general los objetivos estratégicos asociados por cada perspectiva, los indicadores enlazados al mapa estratégico, la medición real de cada indicador y la meta asociada. Por lo anterior se cumple con el objetivo general planteado al inicio de esta investigación.

REFERENCIAS

Altair Consultores. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico.* Valencia - España: Altair.

Amendola, L. (2004). *PMI BARCELONA CHAPTHER.* Recuperado el 10 de 06 de 2015, de www.pmi-bcn.org: http://www.pmi-bcn.org/articulos/LA-Project-BSC-2004.pdf

Asociacion Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. (s.f.). *Informe General de la Camara General de electrodomesticos de la ANDI.* Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de www.andi.com.co: http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?id=20&Tipo=2#sector

BNS Home Appliances S.A.S. (2013). *Informe BSH Group - Situacion Financiera y Comercial.* BNS Home Appliances S.A.S., Gerencia General, Bogota D.C.

Colciencias. (2004). Guía para la presentación de proyectos de investigación. 11. Bogotá D.C.

Comision de Contabilidad de Gestion de Accidentes. (2010). *Manual de Control de Gestion.* Barcelona: Profit Editorial.

Dávila, A. (Septiembre - 1999). Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral. *IESE - Revista de Antiguos Alumnos*, 34-42.

Departamento Administrativo Nacional de Estadistica. (Agosto de 2013). *Importaciones, según clasificación CUODE / 1999 - 2013 .* Colombia: DANE.

Departamento Comercial. (4 de 12 de 2013). *Indicadores Comerciales (2010 a 2012).* BNS Home Appliances S.A.S., Bogota D.C.

Departamento de Calidad. (2013). *Plan Prospectivo Estrategico BOSCH.* BNS Home Appliances S.A.S., Bogota D.C.

Departamento Financiero. (2013). *Estados Financieros 2010 a 2012.* BNS Home Appliances S.A.S., Gerencia Financiera, Bogota D.C.

F. Rodiles Amaro, A. F. (2004). *El Cuadro de Mando Integral: Elementos de Soporte Para su Aplicación.* Recuperado el 27 de 03 de 2013, de Universidad Nacional Autonoma de Mexico: http://www.fi-p.unam.mx/simposio_investigacion/el_cuadro.html

Fedesarrollo. (2013). *TLC con estados Unidos: un año después.* Bogota D.C.: la Imprenta editores s.a.

Hernandez R., F. C. (2006). *Metodologia de la Investigación .* Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

Institución Universitaria de Envigado. (s.f.). *www.iue.edu.co.* Recuperado el 15 de 03 de 2013, de www.iue.edu.co: http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, Segunda Edicion). *Cuadro de Mando Integral.* Harvar Business School Press.

Ma, A. J. (1992). *El Control de Gestión: Una Perspectiva de Direccion.* Ediciones Gestion 2000 S.A.

Molina, J. C. (2012). Diseño de un Modelo de CMI para una Empresa Productora y Comercializadora de Materiales de Acero. *Tesis*. Guayaquil: Universidad Politecnica Saleciana .

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española.* Madrid.

Restrepo, J. E., & Reyes, J. D. (2000). *Los ciclos económicos en Colombia.* Departamento Nacional de Planeación, Unidad de Analisis Macroeconomico. Bogota D.C.: Departamento Nacional de Planeación.

Santos Cebrián, M., & Fidalgo Cerviño, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 85-116.