

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA
FRÍO Y CALOR S.A. EN LAS ÁREAS COMERCIAL Y DE MERCADEO.**

**MARIA CATALINA ARANGO URIBE
ELIANA GARCIA CARREÑO
REINALDO SERRANO OGLIASTRI**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
BUCARAMANGA 2014**

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA
FRÍO Y CALOR S.A. EN LAS ÁREAS COMERCIAL Y DE MERCADEO.**

**MARIA CATALINA ARANGO URIBE
ELIANA GARCIA CARREÑO
REINALDO SERRANO OGLIASTRI**

PROPUESTA INVESTIGACIÓN APLICADA

Presentada a: Pedro Ricardo Rugeles Burgos

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
BUCARAMANGA 2014**

TABLA DE CONTENIDO

1.	PROBLEMA.....	1
2.	OBJETIVOS	4
	2.1 OBJETIVO GENERAL	4
	2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
3.	JUSTIFICACION.....	5
4.	MARCO DE REFERENCIA	7
	4.1 MARCO TEORICO	7
	4.2 MARCO CONCEPTUAL	17
5.	METODOLOGIA.....	21
	5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	21
	5.2 METODO DE ESTUDIO	21
6.	DIAGNOSTICO SITUACION ACTUAL	23
	6.1 ANALISIS INTERNO.....	23
	6.2 ANALISIS EXTERNO	27
7.	PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	34
8.	DESARROLLO DEL MAPA ESTRATEGICO	37
9.	INDICADORES DE GESTION – AREAS COMERCIAL Y DE MERCADEO	40
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
	BIBLIOGRAFIA	48

LISTADO DE CUADROS

Cuadro No. 1 Variación porcentual de las ventas en el sector minorista.....	1
Cuadro No. 2 Las cinco fuerzas de Porter en Frío y Calor S.A.	24
Cuadro No. 3 Matriz FODA Frío y Calor S.A.	31
Cuadro No. 4 Indicadores de gestión Frío y Calor S.A.	44

LISTADO DE GRAFICAS

Gráfico No. 1 Perspectivas Marco Estratégico	11
Gráfico No. 2 Perspectivas Mapa Estrategico Sector Privado	12
Gráfico No. 3 Creación de valor a través del Mapa Estratégico	15
Gráfico No. 4 Balanced Scorecard	16
Gráfico No. 5 Las 5 fuerza de Porter	18
Gráfica No. 6 Crecimiento de la Economía en la última década en Colombia	27
Gráfica No. 7 Población y reducción de la pobreza en Colombia	28
Gráfica No. 8 Incremento de la población en Colombia	28
Gráfica No. 9 Reducción de la pobreza y aumento de la clase media en Colombia	29
Gráfica No. 10 Suscriptores a internet fijo y móvil en Colombia	30
Gráfica No. 11 Procesos de la organización Frío y Calor S.A.	34
Gráfica No. 12 Mapa Estratégico de Frío y Calor S.A.	39

1. PROBLEMA

El sector especializado de electrodomésticos ha presentado una gran dinámica en los últimos años, impulsado principalmente por la fuerte competencia con las grandes superficies y por los grandes cambios tecnológicos en los productos de audio y video. Las empresas de este sector están dedicadas a la comercialización de electrodomésticos, gasodomésticos, muebles y colchones principalmente. Son empresas familiares en su gran mayoría. Estas empresas ofrecen diferentes formas de pago a sus clientes desde planes de contado hasta crédito directo con amplias facilidades de pago.

Las grandes superficies se han convertido en unos competidores muy fuertes con un poder de convocatoria muy alto, por su gran capacidad de convocar gente a través de campañas publicitarias. En los últimos años la participación de la línea de electrodomésticos en las ventas totales de este tipo de almacenes se ha ido incrementando, pasando de un 4.75% de las ventas en el año 1999 a un 9.9% en el año 2011 según cifras del DANE, haciendo que algunas empresas del sector se retiren de este segmento y que otras se diversifiquen o se fortalezcan en todas sus áreas de negocio para poder enfrentar esta fuerte competencia.

A pesar de esto, y según la última Bitácora Económica de Fenalco, el mercado ha tenido un crecimiento continuo:

Cuadro No. 1 Variación porcentual de las ventas en el sector minorista

Variación porcentual de las ventas minoristas
Doce meses (Marzo/11-Febrero/12)

GRUPOS DE MERCANCIAS	Real		Nominal	Inflación
	2011	2012	2012	implícita
Total comercio minorista	14,42	9,51	9,72	0,21
Total comercio minorista sin vehículos	8,36	7,86	9,19	1,34
Alimentos y bebidas no alcohólicas	2,76	1,16	5,72	4,56
Licores, cigarrillos y cigarrillos	-0,52	7,95	11,87	3,92
Productos textiles y prendas de vestir	10,13	10,95	11,09	0,14
Calzado, artículos de cuero	20,12	19,13	17,09	-2,03
Productos farmacéuticos	-2,46	3,52	5,83	2,31
Electrodomésticos y muebles hogar	24,13	12,18	11,57	-0,61
Artículos uso doméstico	7,99	9,60	8,86	-0,75
Productos para el aseo del hogar	2,44	5,84	8,18	2,34
Muebles equipo para oficina, comp.	43,36	27,87	12,23	-15,64
Libros, papelería, periódicos y revistas	3,43	1,00	2,81	1,81
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	25,96	14,48	14,85	0,36
Repuestos y accesorios para vehículos	10,84	15,72	15,94	0,22
Vehículos automotores y motocicletas	53,24	16,98	12,70	-4,28

Fuente: DANE

Para algunas grandes superficies los electrodomésticos se han vuelto generadores de tráfico y grandes impulsores de ventas a través de las tarjetas propias sacrificando los márgenes en dichos productos y por ende afectando el mercado de las empresas especializadas en la comercialización de electrodomésticos.

Esta situación de mercado ha llevado a que las empresas comercializadoras del sector especializado de electrodomésticos realicen un seguimiento constante a todos sus procesos internos con el ánimo de ser más eficientes y afrontar los constantes cambios del mercado en temas de precios y líneas de productos. Realizar alianzas estratégicas con sus proveedores para atraer y retener a sus clientes, diversificarse u ofrecer valores agregados a sus clientes que les permitan diferenciarse con sus competidores.

Frío y Calor es una empresa con 9 puntos de ventas distribuidos en las ciudades de Bucaramanga (5), Barrancabermeja (2), Aguachica (1) y Yopal (1). Tiene 12 años en el mercado de los electrodomésticos y ha podido mantener un crecimiento constante en las ventas durante todos los años. La empresa posee un sistema de información para el manejo de las ventas, cartera, inventarios y contabilidad, pero no tiene las herramientas de control de los procesos con indicadores definidos para poder hacer un seguimiento preciso de la forma como se desempeña la empresa en el mercado y que a su vez les permita identificar oportunidades de mejora.

Es por esta razón que se deben establecer las herramientas de control interno para que la administración pueda tomar las decisiones necesarias para lograr mejorar los resultados de la empresa. Por consiguiente: ¿De qué forma la construcción e implementación de una herramienta de medición de indicadores mejora los niveles de gestión en las áreas comercial y de mercadeo de **Frío & Calor** y ayuda a la toma de decisiones? En este sentido es importante establecer los siguientes interrogantes:

- A. ¿En qué situación se encuentra actualmente la empresa?
- B. ¿Cómo las herramientas como los 5 fuerzas de Porter, el análisis PEST, la matriz FODA, el Mapa Estratégico y el Balance Score Card sirven para identificar aspectos claves para la estructuración de indicadores que lleven a un óptimo resultado financiero?
- C. ¿Cuáles son los procesos del área de mercadeo y comercial de Frío y Calor S.A.?
- D. ¿Cuáles son los procesos que nos permiten medir la productividad en el desempeño de la organización?

- E. ¿Cómo se deben estructurar los indicadores que permitan medir la gestión de la organización en cada uno de los procesos para lograr el óptimo desempeño de la empresa?
- F. ¿Cuáles son los niveles aceptables y no aceptables de cada indicador para la empresa?
- G. ¿Con qué periodicidad se deben evaluar estos indicadores?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una herramienta gerencial que permita obtener indicadores para los procesos del área comercial y de mercadeo que ayuden a la gerencia al proceso de toma de decisiones de la empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Teniendo como base el objetivo general, se parte a lo particular para señalar los objetivos puntuales que permiten un mayor conocimiento del desarrollo del proyecto.

- A. Utilizar la Matriz FODA para hacer un diagnóstico de la empresa.
- B. Describir los procesos de la organización.
- C. A través del Mapa Estratégico, identificar los principales procesos de las áreas comercial y de mercadeo que miden la productividad en el desempeño de la organización.
- D. Estructurar a través de la herramienta del Balanced Scored Card los indicadores para las áreas Comercial y Mercadeo de forma tal que permitan medir la gestión de la organización.
- E. Establecer los niveles aceptables y de rechazo de los indicadores.
- F. Determinar la frecuencia de medición para los indicadores.

3. JUSTIFICACION

La gran dinámica comercial que experimentan los almacenes especializados de electrodomésticos y la fuerte competencia a la que se ven expuestos por parte de la grandes superficies, hace necesario un análisis más preciso de todos los procesos de la empresa con el ánimo de buscar las mayores eficiencias y tener mejores resultados.

Para Frío y Calor S.A., una empresa con 12 años de experiencia en el mercado, es muy importante realizar este análisis de sus procesos y a su vez establecer indicadores que le permitan tomar mejores decisiones desde el punto de vista comercial y de mercadeo para así, mejorar los resultados actuales en las plazas de Bucaramanga, Barrancabermeja, Aguachica y Yopal.

Los procesos de la empresa como las compras, las ventas, los análisis de rentabilidad, la labor comercial y de mercadeo requieren realizarse de la mejor forma y con el menor margen de error, con el fin de obtener resultados óptimos. Solo con el análisis de los procesos y con indicadores para su medición, podemos inferir si la empresa esta realizando un buen trabajo. De no ser así, nos permite tomar las decisiones necesarias para reorganizar la empresa.

Estas herramientas deben brindar información referente a:

- Rotación de inventarios.
- Ventas y rentabilidad por referencia, línea de productos y marcas.
- Análisis de cartera por productos
- Conocimiento de los principales clientes de la empresa y sus necesidades.

Este análisis de los procesos y del establecimiento de indicadores para ellos, requiere un tiempo de estudio de 3 meses, para el cual utilizaremos la información de las sucursales que se encuentran en Bucaramanga, dado que tiene 4 puntos de venta y concentra todas las líneas de producto de la empresa.

Este proyecto de investigación es importante desde el punto de vista práctico, dado que va a permitir a Frío y Calor tomar mejores decisiones, las cuales repercutirán positivamente en su desempeño como empresa del sector especializado de electrodomésticos. La herramienta dará solución a una falencia actual referente al control

y medición por medio de indicadores de las labores en cada uno de los procesos de la compañía.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

La matriz DOFA surgió de la investigación liderada por el Stanford Research Institute en la década de los 60's. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. Se buscaba averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación estaba conformado por Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

La planificación corporativa, surgió como una tendencia que aparentemente apareció por primera vez en la corporación DuPont, en el año 49. Esta tendencia se fue tomando en todas las empresas. Sin embargo, todas las empresas concluyeron que la forma de planificación a largo plazo no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión, y era un gasto costoso.

La realidad de las empresas continuaba siendo la planificación corporativa, pero se identificaba que había una falencia importante que consistía en cómo lograr que el equipo gerencial aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción.

Robert F. Stewart de SRI en Menlo Park, California, lideró un equipo de investigadores enfocados en tratar de descubrir que estaba mal en el concepto de la planificación corporativa, que llevará a crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo.

Los resultados de una investigación realizada a 1100 empresa y organizaciones mediante entrevistas, llevaron a la conclusión que los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de

planificación. El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema medular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso; Valores, evaluar, motivación, búsqueda, selección, programar, actuar, monitorear.

Fue claro que los valores del equipo no se podían cambiar, ni establecer los objetivos para el mismo, así que se inició primero con el paso de “evaluación” o diagnóstico, es decir ¿qué hay de bueno y de malo sobre las operaciones?, ¿qué hay de bueno y de malo sobre el presente y el futuro? Lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza. Esto se llama análisis SOFA (SOFT en inglés).

La herramienta de análisis fue presentada en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Suiza, en donde se cambiaron la letra F por W, denominándolo análisis SWOT, en español FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que analizaba los aspectos positivos y negativos al interior de la empresa y la manera como los aspectos externos a la empresa, la impactaban.

En el proceso de descubrir aquellas características positivas y negativas al interior de la compañía y aquellos eventos o realidades en el entorno externo que pueden afectar o beneficiar a la empresa, para plasmarlas en la Matriz, se utilizan las creaciones de autores como Michael Porter con “Las 5 Fuerzas de Porter” y el Análisis PEST.

En el año de 1980, Michael E. Porter propone en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa. Su punto de vista es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia en la industria: Amenaza de la entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral en español. Este desarrollo apareció por primera vez en una publicación en el Harvard Business Review. El foco del BSC es proveer a las empresas las métricas para medir su éxito, bajo el principio “No se puede controlar lo que no se puede medir”. El concepto de mapas estratégicos se encuentra muy relacionado con el BSC. De acuerdo con la experiencia con las organizaciones que ejecutaron con éxito el “Balanced”, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que lo implementaban con éxito: los factores foco y alineamiento.

Las organizaciones, en su proceso de implementación del BSC, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias, descubriendo un nuevo principio: “no se puede medir lo que no se puede describir” por Kaplan y Norton. El mapa estratégico, que originalmente había sido una parte del proceso de construcción del Balanced Score Card, ahora se convirtió en un proceso fundamental.

Un mapa estratégico es una herramienta para realizar un Balanced Scorecard ó cuadro de mando integral, el cuál debe servir como una guía en momentos críticos en la empresa. Dicho mapa servirá para observar las acciones que la organización tomará y lo que ésta piensa en ese momento con respecto a su futuro. Siendo ésta una representación gráfica que permite aprender sobre los cambios que se van generando a medida que éstos se van creando en situaciones donde no existe la certeza de lo que ocurrirá. Los mapas estratégicos como una representación visual de las estrategias de la organización o empresa, debe mostrar claramente el porque una imagen tiene mucho más poder que muchas palabras juntas. En el libro ³Como utilizar el cuadro de mando integral’, por el autor ³Robert S.Kaplan’, nos muestra la arquitectura de dichos mapas y el diseño específico de éstos de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las perspectivas del Balance Scorecard. Dicho libro nos muestra las siguientes perspectivas:

1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá.

Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros. En el contexto de las perspectivas anteriores, establecer los objetivos tomando en cuenta los 4 puntos anteriores, será la clave de valor y de la estrategia.

Al haber creado dichos mapas estratégicos, serán excelentes herramientas para la comunicación dentro de la empresa, ya que permitirá que todos los empleados sin importar su nivel en la empresa, comprendan la estrategia y realicen las acciones específicas para lograr los objetivos de la empresa. Otra de las funciones principales del mapa estratégico, es el de ilustrar y dar a conocer de qué modo la estrategia se relacionará entre los activos y los procesos de creación de valor. Los elementos de cada una de las perspectivas escritas por Robert S. Kaplan, muestran con detalle los puntos de acción que se deben de tomar en cuenta para resultados exitosos:

- La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la

rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad.

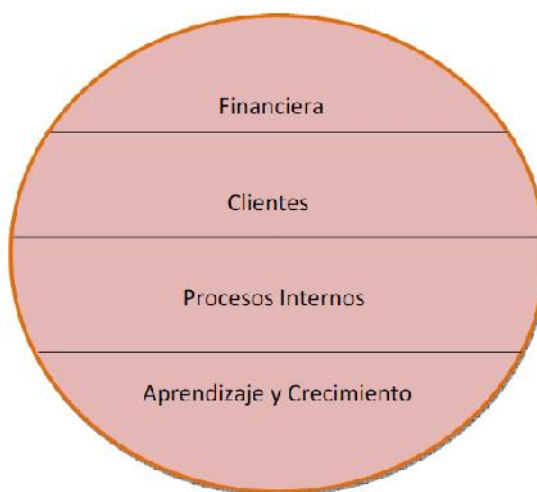
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

- La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Otra empresa, con la idea de ofrecer la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas con otros fabricantes.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Para ser más objetivos en la creación de un mapa estratégico, utilizando el libro “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral” escrito por ³Nils-Goran y Jan Roy Magnus Wetter’ y su modelo de mapa integral, utilizaremos el siguiente cuadro de perspectivas:

Gráfico No. 1. Perspectivas Mapa Estratégico



En cada uno de los niveles de dicho gráfico deberá ir detallado cada uno de los puntos de acción como estrategia para realizar con éxito los objetivos.

La misión de las organizaciones del sector privado se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivos (o integrantes o partes interesadas, como algunas de estas entidades describen a las personas que se benefician de sus servicios). Las organizaciones llegan al éxito mediante el desempeño de los procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles (aprendizaje y crecimiento). La perspectiva financiera, aunque no dominante, refleja los objetivos de un grupo constituyente importante: los contribuyentes o donantes que aportan la financiación. La satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes, y en consonancia con la misión, crean una arquitectura estratégica de temas de eficiencia y efectividad que refleja los temas de productividad y crecimiento de ingresos usados por las organizaciones del sector privado.

Gráfica No. 2 Perspectivas Mapa Estratégico Sector Privado



Algunas características del mapa estratégico:

- Deben ser simples y mostrar relaciones entre conceptos.
- Suelen ir de lo general a lo concreto.
- Deben ser vistosos, atractivos, aumentando la materia memorizada.
- Los conceptos similares o parecidos deben ir a la misma altura.
- Debe ser una forma breve de representar la información.

Según Kaplan y Norton, el mapa estratégico se basa en varios principios:

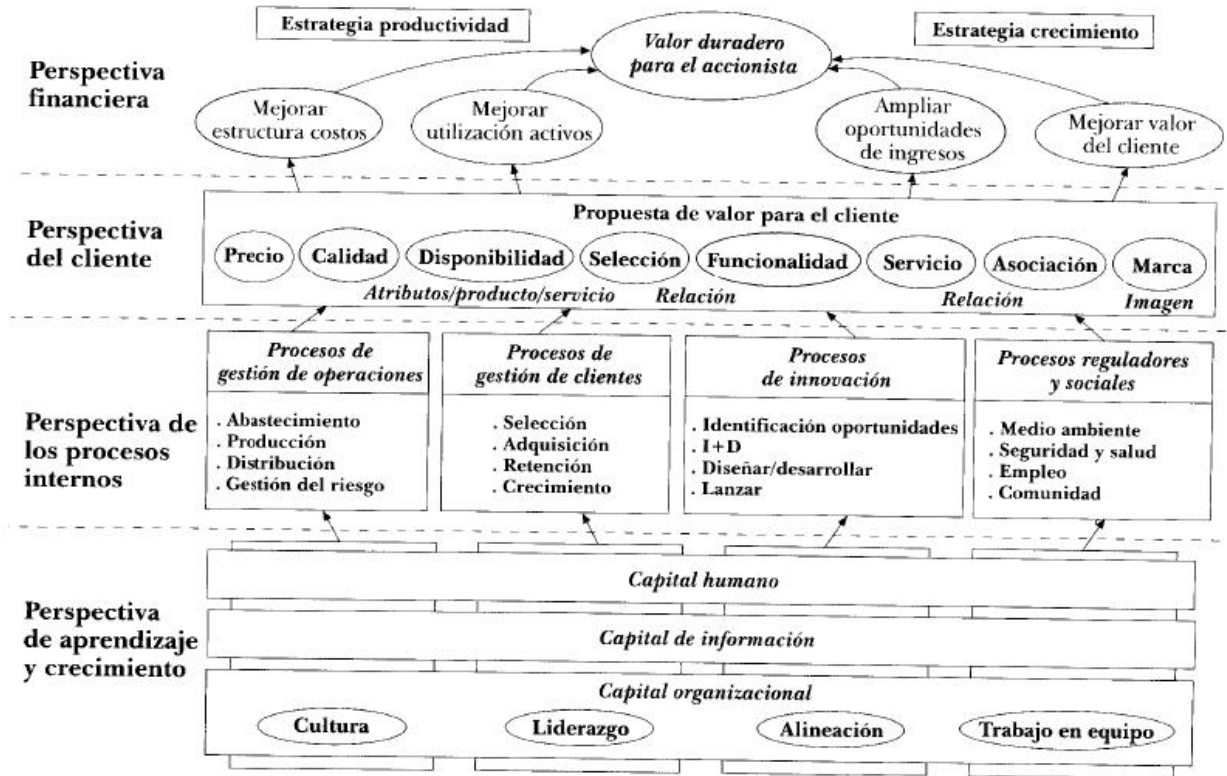
1. La estrategia equilibra fuerzas contradictorias: la inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante de las organizaciones en el sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable a los ingresos.
2. La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada que satisfaga a los diferentes segmentos de clientes de la empresa.
3. El valor se crea mediante procesos internos de negocios. Los mapas estratégicos y el BSC describen los resultados que la organización espera lograr: crecimiento en los ingresos y mejoras de la productividad para los accionistas; adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de los clientes. Las empresas deben ubicarse en los pocos procesos internos que son claves y que brindan la propuesta de valor diferenciadora, los cuales son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar.

Los procesos internos se clasifican en cuatro grupos: gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes, gestión de cliente: fortalecer las relaciones con los clientes, innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones, procesos reguladores y sociales: cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales construyendo comunidades más fuertes. Dentro de estos grupos existen algunos subprocesos que también agregan valor. Cada uno de estos

grupos puede tener literalmente, cientos de subprocesos que de alguna forma crean valor.

4. La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las mejoras en los procesos operacionales generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y aumento de calidad. Los beneficios de una mejor relación con el cliente, comienzan a verse entre 6 y 12 meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de cliente. Los procesos de innovación, en general, requieren más tiempo para producir mayores ingresos y márgenes operativos, y los beneficios de mejores procesos reguladores y sociales, pueden darse más adelante en el futuro, cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.
5. La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. El aprendizaje y crecimientos describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia, los cuales se pueden clasificar en tres categorías: capital humano (habilidades, competencias y conocimientos de los empleados), capital de información (bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica) y capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento). Ninguno de estos activos intangibles tienen un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia.

Gráfica No. 3 Creación de valor a través del Mapa Estratégico



El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo –en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”.

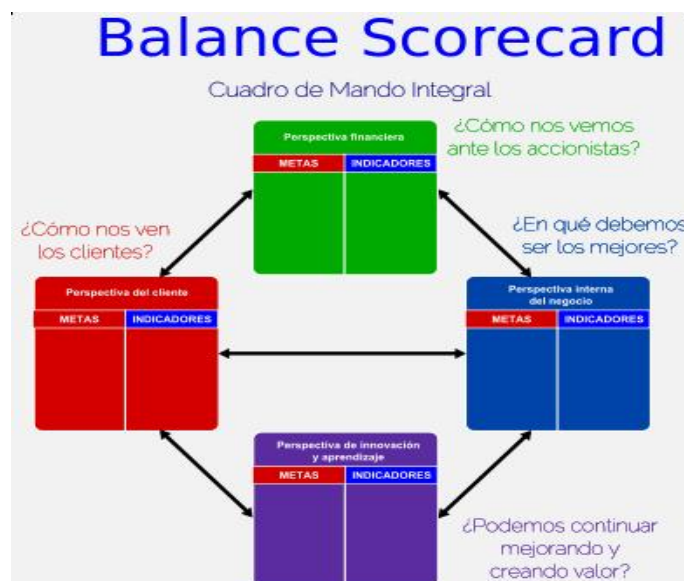
El BSC sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El BSC es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Gráfico No. 4 Balanced Scorecard



4.2 MARCO CONCEPTUAL

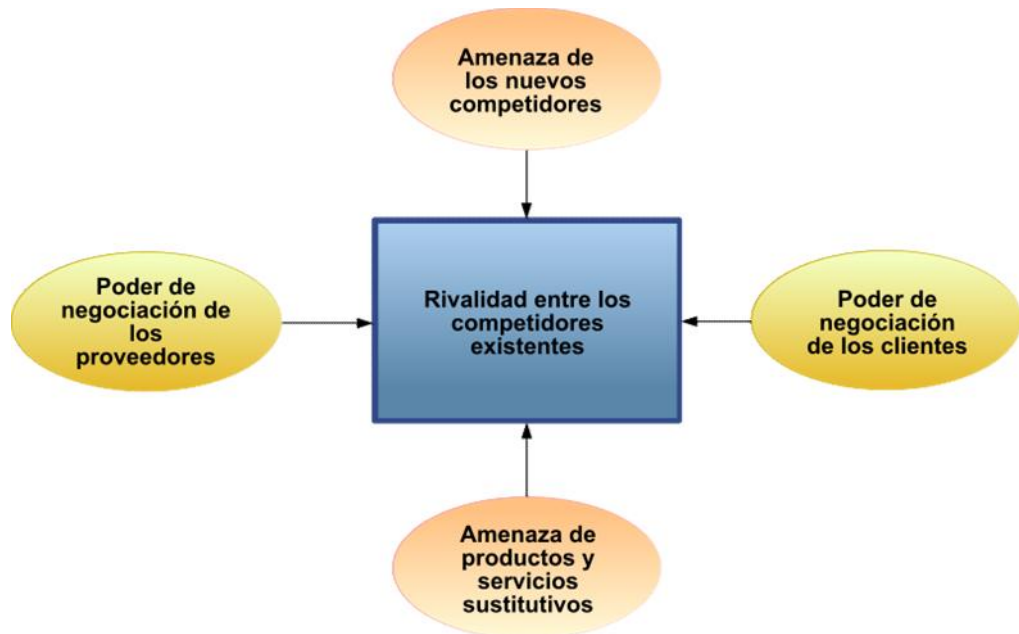
El desarrollo de indicadores de gestión para los procesos de una empresa requiere antes de un análisis detallado de la misma, desde varios puntos de vista. Para el desarrollo de este proyecto utilizaremos las herramientas aprendidas durante el posgrado de Gerencia Comercial, haciendo mucho énfasis en aquellas que nos permiten hacer un análisis de la situación de la empresa.

La Matriz FODA es un concepto desarrollado por Albert Humphrey que nos permite hacer una análisis de las

- Fortalezas: características positivas con los que cuenta la empresa en su interior
- Oportunidades: influencias externas en el ambiente externo que podrían beneficiar la empresa en el mercado,
- Debilidades: características negativas al interior de la empresa,
- Amenazas: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos. Esta herramienta se utiliza para crear estrategias, planes o proyectos, aprovechando fortalezas y oportunidades, y buscando disminuir las debilidades y contrarrestando o evitando amenazas.

Las 5 fuerzas de Porter, como su nombre lo indica, fue desarrollado por Michael Porter, y nos plantea el análisis de 5 fuerzas del mercado que afectan e intervienen en el funcionamiento de una empresa. Estas fuerzas son:

Gráfico No. 5 Las 5 fuerzas de Porter



La metodología de análisis de las 5 fuerzas de Porter, permite la construcción de la Matriz FODA, en la identificación de fortalezas y debilidades, ya que permite dar un diagnóstico de como esta la empresa en el mercado.

El análisis PEST (Político, económico, social y tecnológico) ahora conocido como PASTEL, por la inclusión de los siguientes aspectos:

- Ambientales y Legales: permite a la empresa conocer las influencias en cada uno de estos aspectos que tienen incidencia importante en el sector y en el negocio en particular.
- Político y legal: se tienen en cuenta temas como regulaciones de la ley, estabilidad de los cargos del gobierno y sociedades comerciales entre otros.
- Económico: se analizan aspectos como la inflación, las tasas de interés, el ciclo de los negocios, el nivel de endeudamiento de las personas.
- Social: se estudia el crecimiento de la población, los estilos de vida y tendencias de consumo, distribución del ingreso entre otros.
- Tecnológico: se analizan las tendencias y nuevos desarrollos tecnológicos que puedan incidir en la naturaleza del negocio dentro del sector. Con los resultados del análisis PASTEL, se identifican oportunidades y amenazas de la Matriz FODA.

La Matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis que identifica a los competidores más importantes de una empresa en un sector, e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Estos resultados dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

El Mapa estratégico permite tener una visión macro de la estrategia de la organización y nos permite describirla de una manera fácil y sencilla en las diferentes perspectivas (financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje). De acuerdo lo que cada perspectiva significa, se establecen objetivos, aprovechando las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas identificadas en la Matriz FODA. Estas perspectivas tienen un comportamiento de causalidad y por ello, el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje, facilitará el logro de los objetivos de la perspectiva interna y a su vez la de los clientes, que por ultimo llevará al cumplimiento principal del objetivo de la compañía en términos financieros como un resultado final del logro de todas las perspectivas anteriores.

Por último, el Balance Score Card o también conocido como Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite medir y analizar la empresa en términos de su visión y su estrategia. Permite alinear la empresa hacia el logro de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. Esta herramienta traduce la visión de la empresa mediante las 4 perspectivas que componen el Mapa Estratégico, definiendo de cada objetivo un conjunto de indicadores para la medición de la gestión de la compañía.

Para crear los indicadores, es importante tener claro que estos no solo deberán controlar la operación de la compañía en la actualidad, sino que también deberán reflejar los resultados que se esperan obtener de los objetivos trazados o al menos el avance en la consecución de los mismos. Como resaltan Kaplan y Norton: *"Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."*

Para la excelente utilización de estas cuatro herramientas vistas anteriormente se debe tener claridad de la misión y visión de la empresa, así como de la estrategia planteada para alcanzar esa visión.

El uso de estas herramientas permitirá obtener el análisis necesario, los procesos y objetivos definidos para cada una de la áreas, lo cual permitirá construir los indicadores claves para evaluar la buena gestión de la empresa Frío y Calor S.A.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El proyecto está enfocado específicamente a solucionar el problema que Frio & Calor tiene al no contar con una herramienta de medición de gestión, respecto al tema de control y medición de sus procesos comerciales y de mercadeo.

Se parte del problema principal y de allí se analizarán las causas y los efectos que se están generando al interior de la compañía y al exterior de ella por no contar con una herramienta de medición de gestión.

Con los resultados que surjan de este proceso, se diseñará la herramienta de medición, buscando que la labor de cada proceso sea ejecutada productivamente y lleve a mejorar los resultados de la empresa y la percepción de los clientes hacia ella, reforzando así la fidelización con los clientes, actores fundamentales en este proceso.

Dentro de este desarrollo de la herramienta de medición, el uso del Balanced Score Card es fundamental para establecer los objetivos en las áreas financiera, atención al cliente, procesos internos y aprendizaje de la empresa, y de allí identificar los que impactan las áreas de estudio para así establecer los indicadores que nos permitirán medir la labor de la empresa y lograr alcanzar las metas trazadas en la estrategia.

El tipo de investigación, por tal motivo es de carácter **EXPLICATIVO**.

5.2 METODO DE ESTUDIO

Los modelos teóricos serán el punto de partida para el proceso de investigación, ya que serán la base que permitirá direccionar el proceso de recolección de la información de la

empresa, la cual será analizada y aprovechada para el diseño de indicadores de medición de la gestión de Frio & Calor.

Con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, se analizará la competitividad de la empresa respecto a las fuerzas del mercado propuestas por Michael Porter en su modelo. De allí se identificarán las debilidades y fortalezas, que corresponde al análisis interno que se debe realizar para la Matriz FODA. El análisis PEST, será la herramienta con la que se podrán analizar los eventos externos que puedan representar una oportunidad o amenaza para Frio & Calor.

Los resultados que surjan del análisis de la Matriz FODA, y partiendo del conocimiento de la herramienta del mapa estratégico y el Balanced Score Card, se da inicio al proceso:

1. Diseño y planificación:
 - a. Establecer la estrategia de la empresa: esta se diseña de acuerdo a las metas trazadas por la alta dirección de la empresa.
 - b. Establecer los objetivos: estos se determinarán teniendo como base la herramienta del mapa estratégico con sus perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje interno.
2. Elaborar e integrar los indicadores: en esta fase se definen los indicadores específicos de cada uno de los objetivos trazados, los cuales permitirán medir el desempeño de la organización y mejorar el proceso de la toma de decisiones. Se debe definir un responsable para el logro de cada objetivo.
3. Delimitar los niveles de aceptación o cumplimiento de los indicadores y la periodicidad de medición.

Los indicadores son la esencia del cuadro de mando integral, ya que nos permiten, a través de su seguimiento y evaluación, analizar si se están cumpliendo los objetivos que nos llevarán al logro de la estrategia.

El método de estudio del proyecto de investigación es DEDUCTIVO, teniendo en cuenta que se partirá de situaciones generales explicadas desde un conjunto de modelos teórico generales y aplicándolo a Frio & Calor, lo cual permitirá a la empresa mejorar la productividad en sus procesos, llevando como resultado al crecimiento en la rentabilidad de la compañía.

6. DIAGNOSTICO SITUACION ACTUAL

El mercado actual en el cual se desarrolla el objeto social de FRIO Y CALOR se ha enmarcado en una agresividad comercial muy fuerte, la cual se ha acrecentado por la incursión de nuevos competidores tanto nacionales como extranjeros enfocados a trabajar los diferentes sistemas de ventas de contado y crédito.

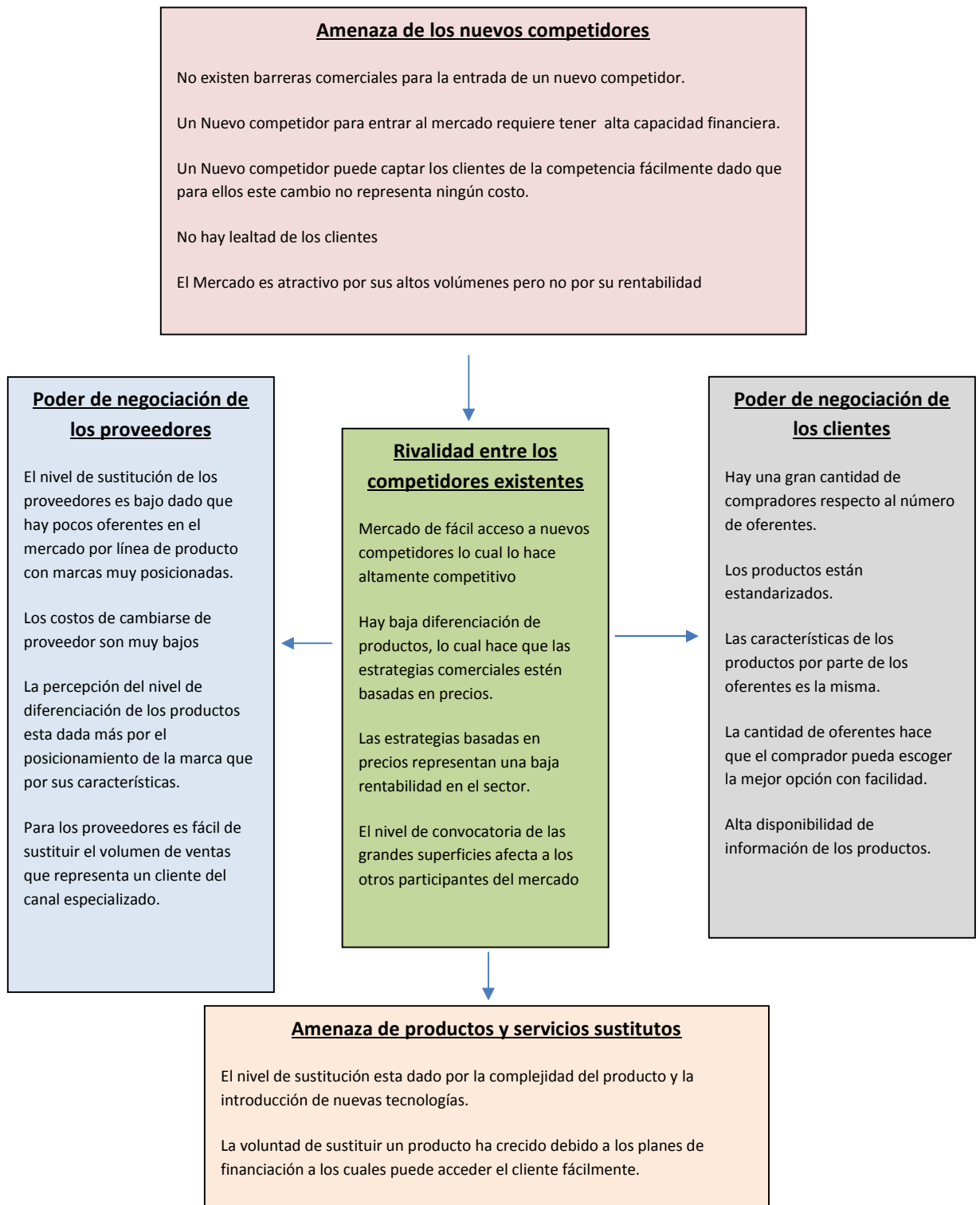
Teniendo en cuenta lo anterior es de gran importancia realizar un análisis de la situación actual y para esto utilizaremos:

6.1 ANALISIS INTERNO

a. Las 5 fuerzas de Porter

En el cuadro siguiente se hara un análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Frío y Calor S.A. :

Cuadro No. 2 Las 5 fuerzas de Porter en Frío y Calor



- i. Poder de Negociación de los compradores:
La oferta es tan alta y el mercado ofrece múltiples facilidades de pago y promociones que hace que nuestros clientes nos cambien rápidamente por otra opción.
- ii. Poder de negociación de los proveedores:
El poder de negociación depende del tipo de producto, en algunos casos como la televisión están concentrados en dos proveedores que hace sea esencial tenerlos en el punto de venta dado su nivel de venta y posicionamiento en el mercado. Caso contrario sucede con los productos de línea blanca dado que su nivel de diferenciación no es alto.
- iii. Amenaza de los nuevos competidores:
El mercado de electrodomésticos, gasodomésticos, muebles y colchones es un mercado altamente accesible y vulnerable. No existen barreras de entrada diferentes a contar con un punto de venta. Los proveedores están dispuestos a venderles a quienes tengan la capacidad de compra y de comercialización.
- iv. Amenaza de productos sustitutos:
El grado de sustitución depende de la línea de productos, entre más especializado sea el producto y tenga una función mas especifica, su nivel de sustitución es más bajo. Es muy fácil sustituir un horno microondas pero es muy difícil sustituir una nevera.
- v. Rivalidad entre los competidores existentes:
El nivel de rivalidad es supremamente elevado teniendo en cuenta el gran número de competidores que ingresan al mercado diariamente y que ofrecen similares condiciones de pago y servicios. El nivel de rentabilidad marca una pauta importante en líneas de productos como la televisión y el sonido.
El musculo financiero de algunos competidores llega a determinar la capacidad de financiación que estos puedan ofrecer, así mismo les permite ofrecer precios más bajos afectando la rentabilidad del sector.

b. Matriz de perfil competitivo

Factores de Éxito de la Industria

Sector: Comercialización de electrodomésticos, gasodomésticos, colchones, muebles y motos.

Factores de Éxito en la Industria	Ponderación	Rayco		Coomultrasan		Alkomprar		IBG		Frío y Calor	
Aprobación ágil de los créditos	15%	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Plazos largos y cuotas bajas	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Precios competitivos	15%	2	0,3	2	0,3	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Línea de productos propios	10%	1	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Ubicación puntos de venta	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Publicidad	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Variedad de productos	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Atención personalizada	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Capacitación del personal	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Entrega ágil de los productos	5%	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2
	100%	3		2,8		3,3		2,5		2,85	

De acuerdo a la matriz anterior podemos inferir que las brechas competitivas de la empresa están en la aprobación ágil de los créditos, los plazos de financiación y los precios competitivos producto de las campañas que realizan los competidores. Estos factores son fundamentales para los clientes dado que ellos siempre están a la búsqueda de los mejores precios y los plazos más cómodos.

c. Focus Group con el personal de la compañía

De acuerdo a una reunión realizada al personal de almacenes Frío y Calor en la cual se indagó acerca de las dificultades y fortalezas internas que se presentan dentro de los procesos de comercialización encontramos las siguientes situaciones:

- Se posee un sistema de información confiable y actualizada.
- No todos los miembros de la empresa conocen la misión y la visión.
- Los colaboradores son informados de los planes comerciales y la disposición de la gerencia a enfrentar los cambios de la competencia y el mercado.
- Hay demoras en la inclusión de nuevas referencias y cambios de precios.
- Los tiempos de aprobación de los créditos son lentos respecto a la competencia.
- El aprendizaje sobre las características de nuevos productos o estrategias toma demasiado tiempo.
- Faltan indicadores para poder medir mejor los resultados de la ejecución de los procesos.
- Hay un nivel de inventarios elevado en referencias de baja rotación.
- La respuesta de los proveedores a los servicios técnicos es muy lenta en algunos casos.

- Impulsar los productos de marca propia es una fortaleza de la empresa que no hemos explotado lo suficiente.

6.2 ANALISIS EXTERNO

a. Análisis PEST

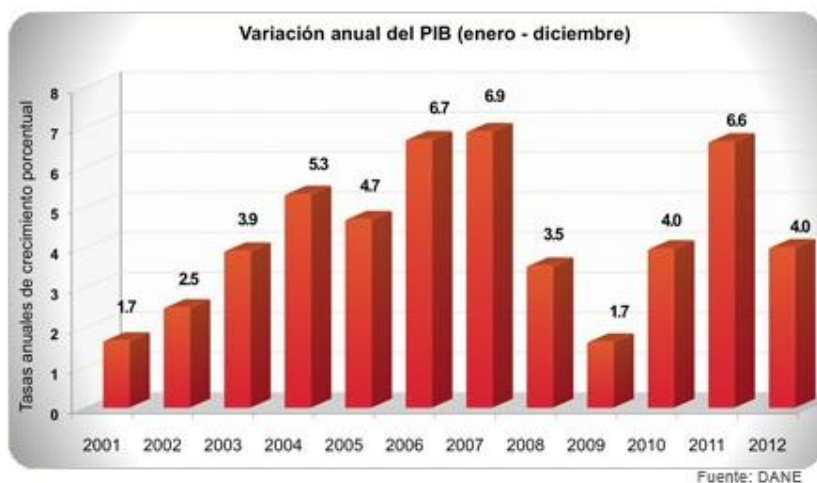
Político:

- Cambio en las regulaciones sobre el uso y manejo de algunos electrodomésticos como los son los equipos que trabajan con gas natural o propano los cuales tienen nuevas exigencias en su instalación y manejo.
- Fomento del gobierno al desarrollo del microcrédito.

Económico

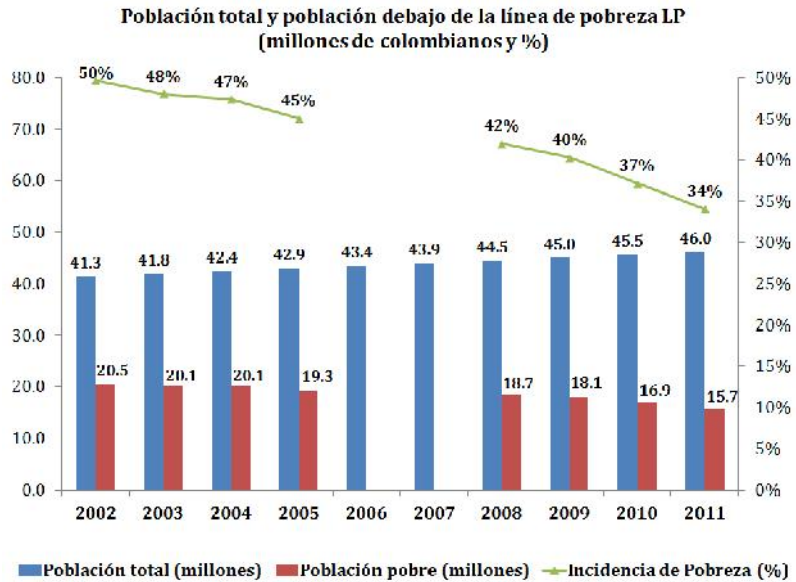
- Crecimiento de la economía durante los últimos 10 años de manera constante.

Gráfica No. 6 Crecimiento de la Economía en la última década en Colombia



- Reducción de la pobreza

Gráfica No. 7 Población y reducción de la pobreza en Colombia



Fuente: Dane

- Mayor acceso de la población a productos financieros. En la actualidad más del 63,1% de la población mayor de edad en el país se encuentra bancarizada. <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/el-631-poblacion-mayor-edad-encuentra-bancarizada/143319>
- Incremento de la población y de la clase media en el país.

Gráfico No. 8 Incremento de la población en Colombia

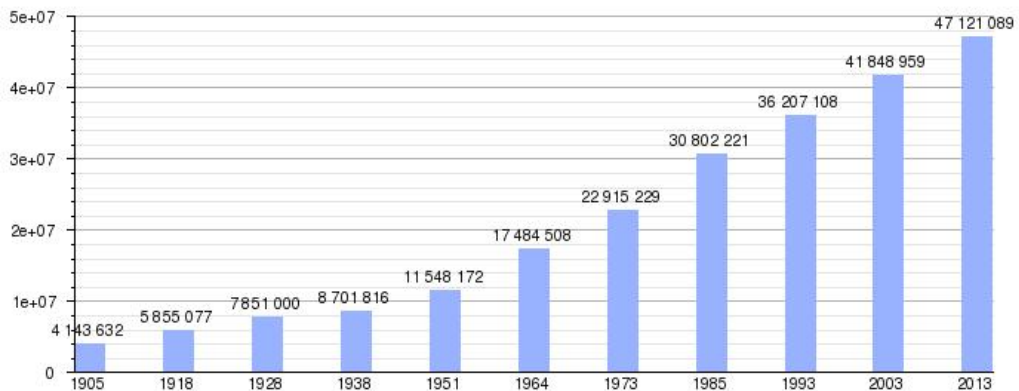
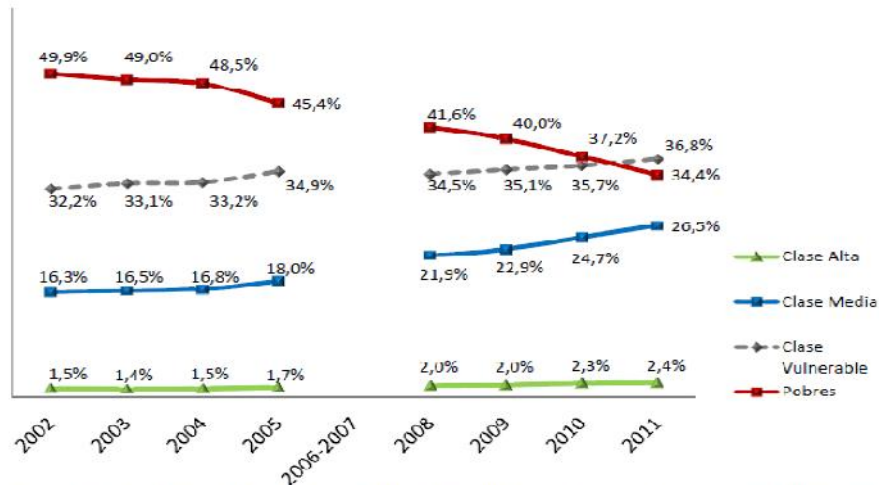


Gráfico No. 9 Reducción de la pobreza y aumento de la clase media en Colombia

En Colombia la pobreza disminuye y la clase media aumenta.



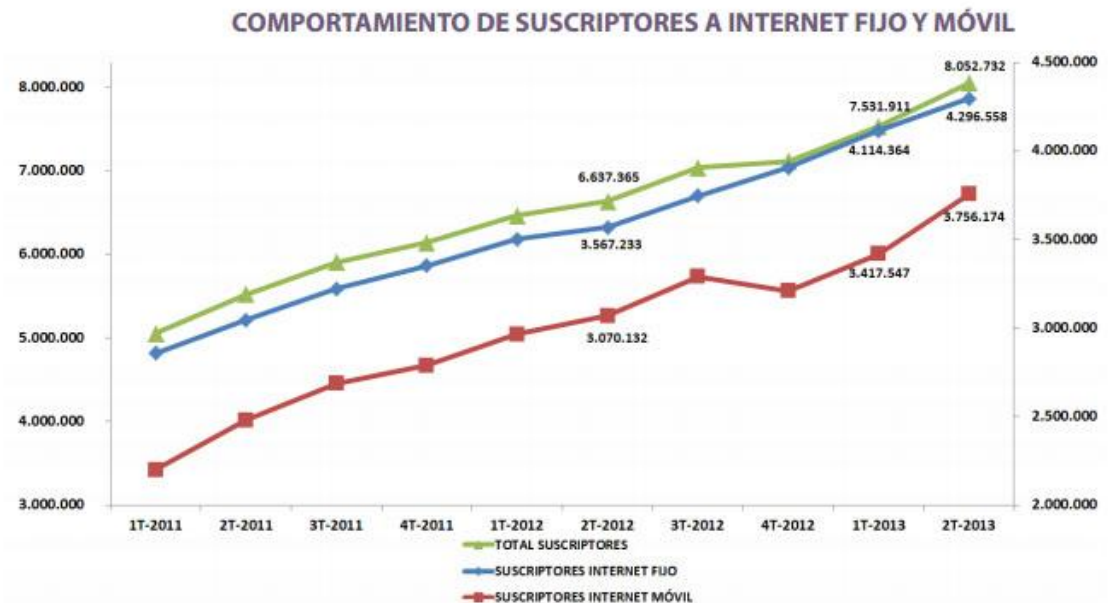
Fuente: Clase media en Colombia. Más allá del umbral de la pobreza, Informe de la Misión de Equidad y Movilidad Social del DNP. 2012.

- Apertura de la economía a la importación de productos de varios países con los cuales se han generado tratados de libre comercio como lo son México y Chile.
- No existen barreras de entrada para la incursión de nuevos competidores.
- La dinámica comercial del sector es alta y demanda cambios constantes.
- Los esquemas de remuneración de los vendedores del sector de electrodomésticos no son atractivos para la mayoría de los trabajadores.

Social

- Conciencia ambiental de los consumidores, lo cual genera un interés hacia productos de menor consumo de energía y agua.
- Mejoramiento del poder adquisitivo de los colombianos, lo cual permite que estos puedan mejorar su calidad de vida.
- Interés de los consumidores a adquirir productos de última tecnología regida por las tendencias de consumo.
- Mayor uso de internet por parte de los colombianos.

Gráfico No. 10 Suscriptores a internet fijo y móvil en Colombia



Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST – Colombia TIC

Tecnológico

- Introducción de nuevas tecnologías en las diferentes líneas de productos: Smart tv, tabletas digitales, equipos de refrigeración (neveras y aires acondicionado) con tecnología *inverter*, que permiten un menor consumo de energía y lavadoras de menor consumo de agua y de carga frontal.
- Sistemas de aprobación de crédito ágiles y con poca documentación.
- Ventas a través de portales de internet.

c. Matriz FODA

Teniendo en cuenta los lineamientos de la Matriz DOFA, a continuación listamos los principales resultados del análisis interno y externo y las estrategias o planes de acción que surgen para contrarrestar los aspectos negativos aprovechando los aspectos positivos.

Estrategias OF = Diseñar estrategias aprovechando las fortalezas y las oportunidades.

Estrategias OD= Diseñar estrategias que logren contrarrestar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias AF = Diseñar estrategias que permitan superar las amenazas aprovechando las fortalezas.

Estrategias AD = Diseñar estrategias que permitan reducir el impacto de las amenazas al interior de la empresa y que su vez permitan atacar nuestras debilidades.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
MATRIZ FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con un software y un soporte usuario que actualiza, controla y permita la toma de decisiones. 2. Cuenta con un mecanismo de planeación establecido anualmente y herramientas de control que permiten una reacción inmediata 3. El área comercial cuenta con el apoyo de todas las áreas de soporte de la organización 4. Se realizan actividades de motivación las cuales son percibidas de manera positiva por el personal 5. Los sistemas de medición contables nos permiten determinar que somos una empresa rentable y en constante crecimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se conoce la misión y la visión pero no están formalmente establecidas 2. Demora en la inclusión de nuevas referencias y cambios de precios. 3. Los tiempos de aprobación de los créditos son lentos ante la expectativa del cliente 4. El personal es resistente al cambio en los relacionado al aprendizaje 5. No hay indicadores específicos para la medición de procesos de mercadeo y ventas.

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes interesados en renovar y modernizar sus electrodomésticos y que demanden menor consumo de energía 2. Rivales con un servicio postventa deficiente principalmente en las grandes superficies 3. Cambio en las regulaciones de entidades públicas 4. Demanda constante del mercado hacia nueva línea de negocio 5. Importación directa de productos con marca propia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar el sistema de información para desarrollar un plan de reposición con nuestros clientes. 2. Desarrollar un área de servicio al cliente, especializada en fortalecer la atención post-venta. 3. Desarrollar un plan de mercadeo para dar a conocer las nuevas líneas de negocios con nuestros clientes actuales. 4. Utilizar la capacidad comercial de Frio y Calor para impulsar y distribuir productos con marcas propias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un proceso más ágil para dar una respuesta oportuna a los cambios del mercado. 2. Agilizar el proceso de aprobación de créditos reduciendo los pasos innecesarios o improductivos y apoyándolos con las herramientas que ofrecen las centrales de riesgo. 3. Realizar capacitaciones con planes que incentiven al personal (obsequios en la retroalimentación). 4. Establecer indicadores para medir los niveles de satisfacción.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promociones constantes de electrodomésticos en grandes superficies para generar tráfico. 2. Constante depreciación de los productos de tecnología 3. Esquemas de remuneración a la fuerza de ventas en el sector electrodomésticos 4. Incursión de bancos y entidades especializadas en microcrédito 5. No existen barreras de entrada para nuevos competidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades en conjunto con los proveedores para generar tráfico en los almacenes. 2. Plan de mínimo en inventarios a través de un software que permita aumentar la rotación de los productos generando un mínimo de pedidos. 3. Se diseñara un plan de mayores incentivos para la fuerza de ventas en lo relacionado a las marcas propias. 4. Generar un plan de fidelización de clientes a través de incentivos financieros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la comunicación entre el área de compras con sistemas. 2. Establecer alianzas con proveedores para buscar exclusividad y estabilidad en precios. 3. Implementar reuniones didacticas para estimular los procesos de aprendizaje en el personal. 4. Crear convenios con compañías de financiamiento que nos permita ofrecer plazos más amplios.

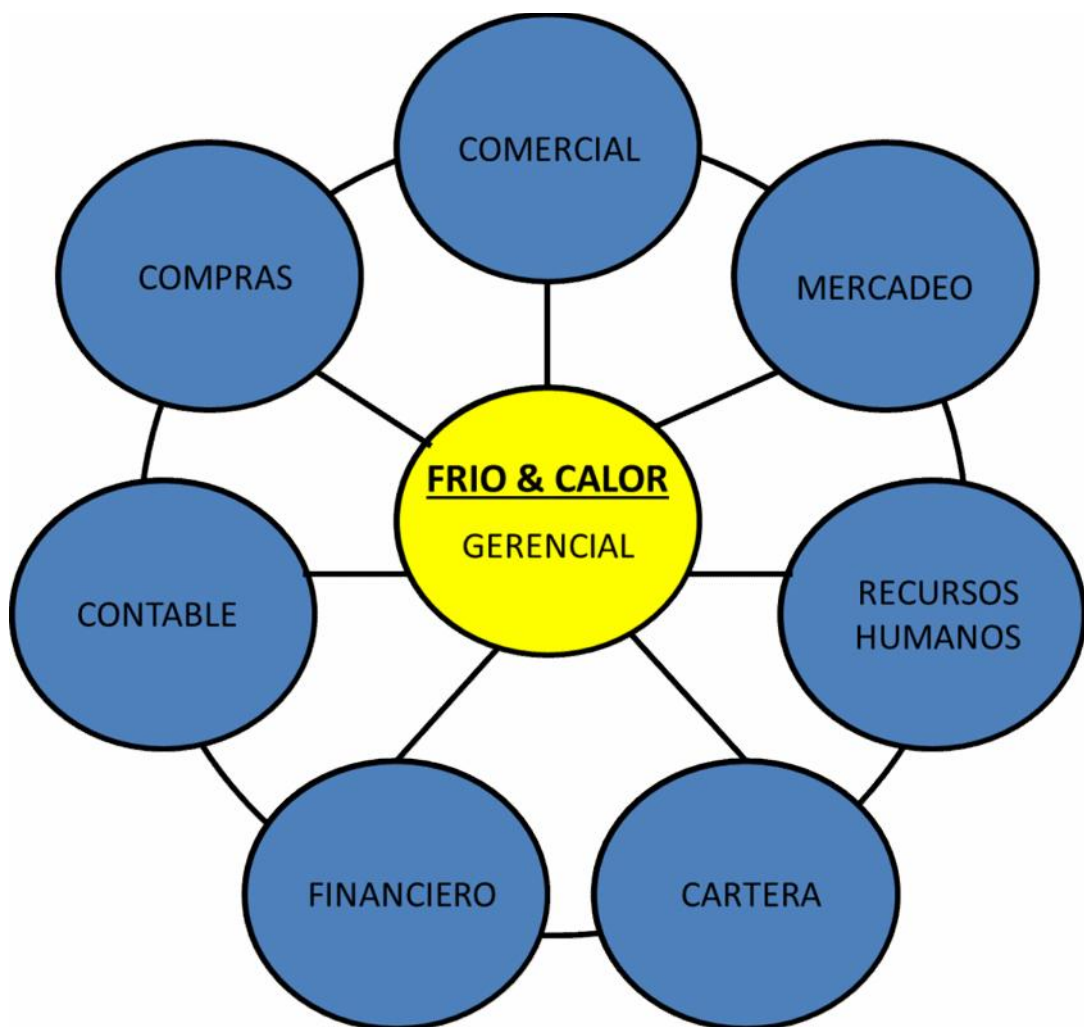
Cuadro No. 3 Matriz Foda Frío y Calor S.A

Los objetivos que resultaron del cruce de la matriz FODA, son fundamentales en el desarrollo del BSC, ya que a partir de ellos se definen de los indicadores en cada una de las perspectivas del Mapa Estratégico. De acuerdo a la definición de los procesos internos de la empresa que a continuación enunciaremos, se ubican los objetivos basados en el área en la que se deban desarrollar.

7. PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se describen los principales procesos de la empresa:

Gráfica No. 11 Procesos de la Organización Frío y Calor S.A.



Comercial

Este proceso se refiere a todo lo relacionado con los planes de ventas y sus promociones, así como el manejo de la fuerza de ventas y las relaciones de la empresa con sus clientes.

Financiero

El proceso financiero tiene que ver con el análisis de la rentabilidad de la empresa y de los niveles de liquidez y flujo de caja necesarios para que la empresa pueda funcionar, dado que la empresa tiene un componente alto de ventas que se financia directamente con los clientes.

Mercadeo

Este proceso va muy relacionado con el proceso comercial y busca dar a conocer los diferentes planes de ventas y establecer los medios de comunicación con los que la empresa interactúa con sus clientes.

Compras

Dado que la empresa se dedica a comprar y comercializar productos, el proceso de compras es fundamental para la adquisición de los productos que demanda el mercado a condiciones y precios que permitan a la empresa vender y mantener sus niveles de liquidez, de tal forma que se mantenga una adecuada rotación del inventario. Este proceso se encuentra muy relacionado con el área comercial y el área financiera.

Cartera

Luego de una venta de productos a crédito, el proceso de cartera entra a ejercer su labor a través del control y seguimiento a la cobranza realizada por las sucursales, así como el cumplimiento de los requisitos necesarios para que un cliente pueda acceder al crédito. Este proceso tiene una relación directa con el área financiera y comercial.

Contable

Este proceso consiste en el registro de todas las transacciones monetarias y financieras de la empresa dentro de las normas contables colombianas. Este proceso es transversal a toda la organización.

Recursos Humanos

El proceso de recursos humanos está encaminado al manejo y consecución de personal idóneo para realizar las actividades de la empresa, así mismo vela por el bienestar de los colaboradores, sus familias y la organización. Todo bajo el marco del régimen laboral colombiano.

Proceso Gerencial

El proceso gerencial coordina el buen funcionamiento de los procesos anteriores y traza los lineamientos de las actividades futuras de la empresa.

De estos procesos los más relevantes para el desarrollo de la empresa de acuerdo a los resultados de los análisis anteriores, son los procesos: comercial, mercadeo, recursos humanos, cartera y financiero.

Estos procesos son fundamentales para el desarrollo de la empresa y por lo tanto son claves para el diseño de los indicadores del Balanced Scored Card.

8. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATEGICO

Para el desarrollo del mapa estratégico debemos partir de la misión y la visión de la empresa para de esta forma determinar la estrategia que debe seguir la empresa:

Misión

Somos una empresa comercializadora de productos, especializados en electrodomésticos, gasodomésticos, colchones, muebles, motos y seguros (Soat) a través de cómodos sistemas de financiación con presencia en el centro oriente del país.

Visión

Para el año 2020 seremos líderes en el mercado centro-oriental del país en la comercialización de productos de refrigeración comercial, muebles y colchones principalmente, manteniendo una oferta de electrodomésticos y gasodomésticos como productos complementarios.

Frío y Calor debe ser una empresa que da soluciones a las necesidades de los hogares y las empresas, a través de:

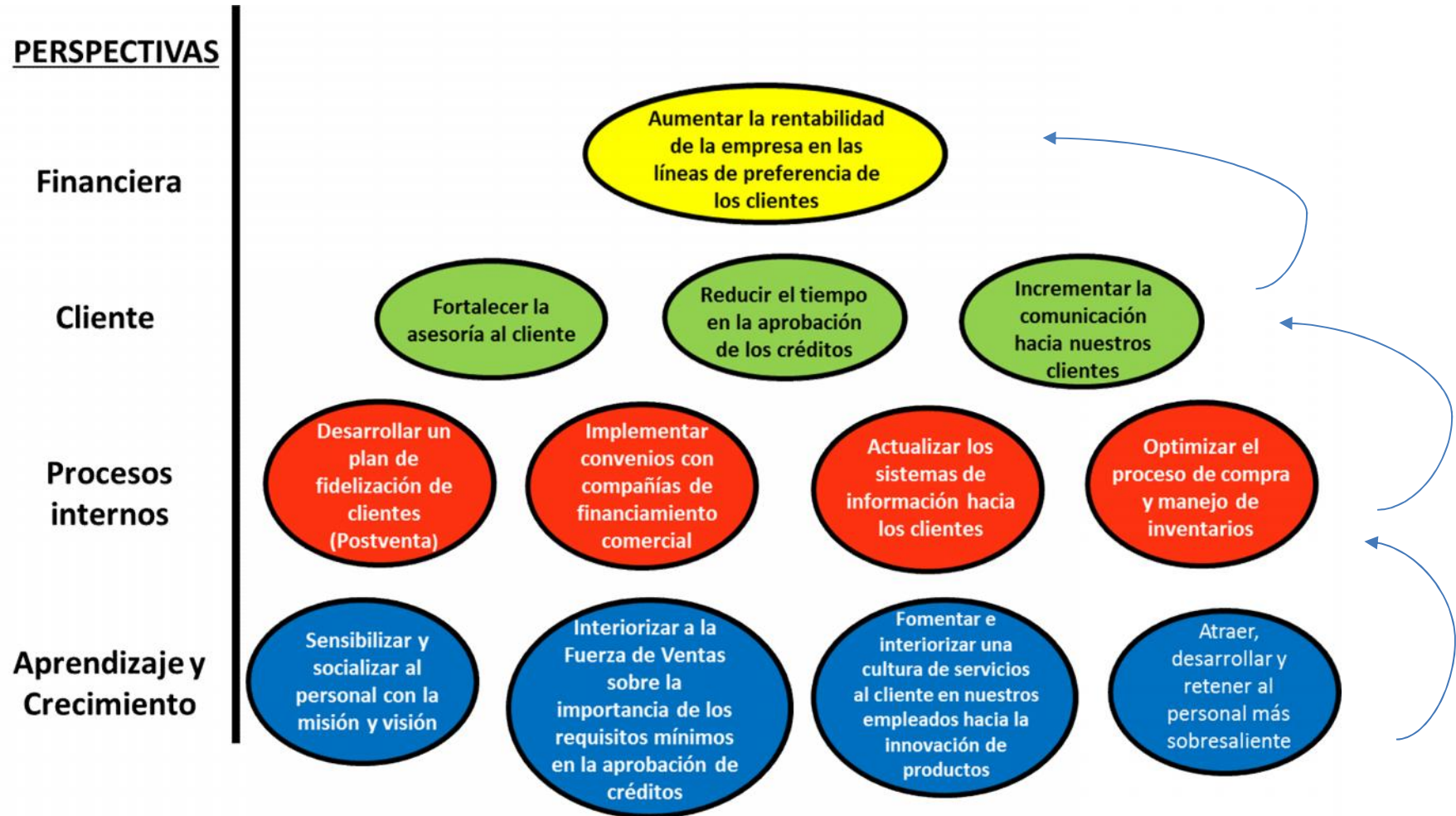
- Una asesoría efectiva,
- Una amplia gama de productos (electrodomésticos, muebles, colchones, motos y seguros),
- Una respuesta rápida a las solicitudes de crédito,
- Un excelente servicio antes y después de la venta,
- Así como una estrecha relación con nuestros clientes.

De esta forma, la empresa logrará un crecimiento sostenido y rentable durante los próximos 5 años llegando a ser una de las empresas líderes del sector en el mercado del oriente colombiano.

Teniendo en cuenta la estrategia principal establecida por los directivos de la empresa, y el análisis anterior de la matriz FODA junto con las estrategias y planes allí desarrolladas, se procede a definir los objetivos dentro de las 4 perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento). El logro de estos objetivos debe apuntar al alcance de la estrategia principal de la empresa.

El desarrollo de cada objetivo partiendo desde el aprendizaje interno facilita el alcance de los objetivos de las perspectivas que siguen de abajo hacia arriba hasta llegar a la financiera, de tal forma que al final se logre alcanzar la estrategia de la empresa.

Gráfica No. 12 Mapa Estratégico de Frío y Calor S.A.



9. INDICADORES DE GESTION – AREAS COMERCIAL Y DE MERCADEO

Como resultado del análisis de la matriz FODA y teniendo en cuenta las necesidades de la empresa respecto al mercado y la competencia, se desarrolló la siguiente tabla que contiene los objetivos más importantes para el crecimiento de la empresa que impactan directamente o indirectamente las áreas comercial y de mercadeo, así como sus indicadores que permitirán medir su gestión. Esta tabla es una herramienta que será el punto de partida para la construcción del Balanced Scored Card de Frío y Calor.

a. Perspectiva Financiera

Objetivo: Aumentar la rentabilidad de la empresa en las líneas de preferencia de los clientes.

Indicador: Índice de Rentabilidad por líneas de producto

Fuente: Departamento contable y área financiera.

Justificación: Mejorar la rentabilidad de la empresa a través de las líneas de producto más representativas de la empresa.

b. Perspectiva Cliente

Objetivo: Reducir los tiempos de aprobación de los créditos.

Indicador: Tiempo de Aprobación de Créditos

Fuente: Tiempo promedio de aprobación de los créditos de acuerdo a un análisis en el punto de venta, desde el momento en que se entregan los documentos hasta el momento en que se decide si se aprueba o rechaza el crédito.

Justificación: Se busca identificar las causas de las demoras en la aprobación para tomar los correctivos y lograr ser más ágiles y competitivos.

Objetivo: Fortalecer la asesoría al cliente

Indicador: Clientes Satisfechos sobre el total de los clientes que visitaron la tienda.

Fuente: Encuesta de satisfacción a los clientes utilizando la información suministrada por el cliente al momento de cotizar.

Justificación: Capacitar a los vendedores en el servicio y asesoría que permita garantizarle al cliente una grata experiencia y con ello que aumenten las probabilidades que realice la compra o que regresen pronto.

Objetivo: Incrementar la comunicación hacia nuestros clientes

Indicador: Personas que se acercaron a la tienda por medio de algunas de las campañas de comunicación sobre el total de personas que entran al punto de venta.

Fuente: Encuesta a los clientes que se acercan al almacén sobre la razón por la cual se acercan al almacén.

Justificación: Se busca medir el impacto de la inversión en los diferentes medios de comunicación a través de las visitas de los clientes que acuden por la publicidad.

c. Perspectiva Procesos Internos

Objetivo: Desarrollar un plan de fidelización de clientes (Postventa)

Indicador: Porcentaje de Clientes que compran nuevamente sobre el total clientes

Fuente: Área contable y departamento de sistemas.

Justificación: Garantizar que nuestros clientes que han comprado anteriormente nos elijan como su primera opción al momento adquirir un producto nuevamente.

Objetivo: Implementar convenios con compañías de financiamiento comercial

Indicador: Crecimiento en las ventas a través de nuevos convenios

Fuente: Área contable

Justificación: Se busca brindar a nuestros clientes plazos de pago mayores a 24 meses mediante alianzas estratégicas con compañías de financiamiento comercial, debido a que la competencia actualmente ofrece estos plazos.

Objetivo: Optimizar el proceso de compra y manejo de inventarios

Indicador: Inventarios de más de 90 días sobre el inventario total.
Fuente: Área contable
Justificación: Los inventarios superiores a 90 días representan un costo financiero significativo. Se pretende alinear al Departamento de compras con el comercial con el fin de comprar los productos de mayor demanda y a su vez que el personal comercial rote mejor los inventarios. El objetivo es que el inventario a más de 90 días sea el mínimo.

d. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo: Sensibilizar y socializar al personal con la misión y visión
Indicador: Porcentaje del personal que conocen la misión y visión
Fuente: Encuesta a los empleados.
Justificación: Se busca generar un estrecho sentido de pertenencia en los empleados con la compañía y que el trabajo diario encaminado en el logro de los objetivos esté claramente ligado a la misión y visión de Frío y Calor.

Objetivo: Interiorizar a la fuerza de ventas sobre la importancia de los requisitos mínimos para el estudio de los créditos
Indicador: Número de créditos devueltos por no cumplir los requisitos sobre total créditos ingresados.
Fuente: Departamento de cartera
Justificación: Actualmente el tiempo de aprobación es una desventaja respecto a la competencia y se convierte en un paso clave para garantizar una venta. Es por ello que queremos enfatizarles a nuestro personal en la gran importancia que tiene la recolección de información y documentos en el formato de aprobaciones de crédito para que estos no sean devueltos por falta de información y el proceso de aprobación se tarde más tiempo de lo esperado.

Objetivo: Fomentar e interiorizar una cultura de servicio al cliente en nuestros empleados hacia la innovación de productos
Indicador: Número de capacitaciones al mes
Fuente: Área Comercial

Justificación: En un mercado de alta competencia, un aspecto diferenciador es ofrecerles a nuestros clientes un servicio y atención personalizada. Es por ello que realizaremos capacitaciones constantemente para que nuestro personal de ventas aprenda nuevas técnicas de atención al cliente y que su efectividad en cierre de ventas se incremente.




Objetivo: Atraer, desarrollar y retener al personal más sobresaliente




Indicador: Deserción de Personal

Fuente: Departamento de personal

Justificación: Los esfuerzos que hacen las empresas en capacitaciones en ocasiones se pierden por el alto nivel de deserción de personal o rotación. Comúnmente las empresas captan nuevo personal buscando en la competencia personas capacitadas o buenas aptitudes de venta. Es por ello que requerimos que el nivel de rotación o deserción disminuya y que se fortalezca constantemente el sentido de pertenencia.

Cuadro No. 4 Indicadores de Gestión para Frío y Calor S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	SEMAFORO Y NIVELES DE ACEPTACION			UNIDAD DE MEDIDA
							
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad de la empresa en las líneas de preferencia de los clientes	Índice de Rentabilidad por líneas de producto	Trimestral	<5%	5%	> 5%	%
CLIENTE	Reducir los tiempos de aprobación de los créditos	Tiempo de Aprobación de Créditos	Mensual	Mayor a 2 horas	2 horas	Menor a dos horas	Horas
	Fortalecer la asesoría al cliente	Clientes Satisfechos sobre el total de los clientes que visitaron la tienda	Bimensual	< 50%	50%	> 50%	%
	Incrementar la comunicación hacia nuestros clientes	Personas que se acercaron a la tienda por medio de algunas de las campañas de comunicación sobre el total de personas que entran al punto de venta	Trimestral	< 70%	70%	> 70%	Clientes
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar un plan de fidelización de clientes (Postventa)	Porcentaje de Clientes que compran nuevamente sobre el total clientes	Un año	<20%	20%	>20%	%
	Implementar convenios con compañías de financiamiento comercial	Crecimiento en las ventas a través de nuevos convenios	Trimestral	<10%	10%	>10%	%
	Optimizar el proceso de compra y manejo de inventarios	Reducción de los inventarios de más de 90 días sobre el inventario total	Mensual	>10%	10%	<10%	%

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	SEMAFORO Y NIVELES DE ACEPTACION			UNIDAD DE MEDIDA
							
ARENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sensibilizar y socializar al personal con la misión y visión	Porcentaje del personal que conocen la misión y visión	Semestral	<95%	95%	>95%	%
	Interiorizar a la fuerza de ventas sobre la importancia de los requisitos mínimos para el estudio de los créditos	Número de créditos devueltos por no cumplir los requisitos/total créditos ingresados	Mensual	>5%	5%	<5%	%
	Fomentar e interiorizar una cultura de servicio al cliente en nuestros empleados hacia la innovación de productos	No de capacitaciones al mes	Mensual	<1	1	>= 2	Capacitaciones
	Atraer, desarrollar y retener al personal más sobresaliente	Deserción de Personal	Semestral	>10%	10%	<10%	%

Esta herramienta le permitirá a la gerencia medir la gestión de los procesos que impactan las áreas comerciales y mercadeo y le facilitará tomar correctivos oportunamente y alcanzar la estrategia que Frío y Calor se ha trazado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Al revisar el análisis de la matriz FODA de Frio y Calor se encontró que los resultados permitieron identificar aspectos claves a tener en cuenta en el desarrollo del Balanced y permitirán a la empresa prestar especial atención y enfocar sus esfuerzos en el mejoramiento de aspectos negativos y el aprovechamiento de los aspectos positivos y diferenciadores:

- De acuerdo al análisis interno realizado, vemos que la empresa se encuentra inmersa en un mercado altamente competitivo, el cual presenta muchas similitudes entre sus competidores haciendo que se dificulte diferenciarse.

- La utilización de un sistema de crédito directo de Frio y Calor les permite adaptarse con mayor facilidad a las necesidades de sus clientes

- La situación actual de la economía muestra que ha habido una reducción en la pobreza y un incremento de la clase media, lo cual le permite a Frio y Calor contar con un mercado potencial en constante crecimiento y con mayor poder adquisitivo.

- El crecimiento exponencial de los usuarios de internet ha llevado al incremento de la demanda de productos tecnológicos como computadores, tablets y celulares inteligentes convirtiéndose en un mercado muy interesante para la empresa.

- En los últimos años el aumento de la conciencia ambiental ha llevado a la necesidad de consumo de nuevos productos con tecnologías amigables con el medio ambiente y de menor consumo de energía.

B. De acuerdo a la descripción de los procesos y teniendo en cuenta el análisis situacional de la empresa tanto interno como externo, encontramos que los procesos más relevantes para el crecimiento y desarrollo son los procesos Comercial, Mercadeo, Recursos Humanos y Cartera.

Esto le permite a Frio y Calor tener mayor claridad sobre el rumbo que la empresa debe tomar para crecer y ser cada vez más rentable para las áreas claves de la organización.

C. El desarrollo del Mapa Estratégico permitió identificar los procesos más relevantes de las áreas Comercial y Mercadeo para la construcción de los indicadores, los cuales le facilitaran a Frio y Calor medir la gestión en cada uno de los procesos y enfocar sus esfuerzos en el logro y la correcta ejecución de los mismos.

D. A través de los procesos identificados en el mapa estratégico, se construyó la tabla de indicadores por medio de la cual se busca medir la gestión en cada uno de los procesos y con sus resultados se garantiza una adecuada toma de decisiones.

E. En conjunto con los líderes de Frio y Calor, se trazaron las metas para cada uno de los indicadores y de allí se determinaron los niveles de aceptación y rechazo, así como la frecuencia de evaluación facilitándole a la compañía las herramientas necesarias para la ejecución del Balanced Score Card.

El Balanced Score Card se ha convertido en una herramienta poderosa que le permite a las empresas garantizar la correcta consecución de la estrategia:

- La empresa debe hacer un proceso de concientización en cada una de las áreas involucradas en el desarrollo y seguimiento de los indicadores, de tal forma que se logre un gran compromiso con el mejoramiento de estos.
- La empresa debe establecer un responsable para el desarrollo del cuadro de control. Esta persona debe revisar y verificar la elaboración de los indicadores, y así mismo, debe coordinar junto con la gerencia general, las reuniones periódicas necesarias para desarrollar actividades que permitan alcanzar las metas propuestas en los indicadores.
- Cada área involucrada debe establecer un plan de acción el cual cuente con un presupuesto que le permita lograr una mejora en el cumplimiento de los indicadores. Este presupuesto debe ser aprobado por la gerencia general.

BIBLIOGRAFIA

El modelo de Las cinco Fuerzas de Porter. Autor desconocido.

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

Amenaza de productos sustitutos

<http://www.slideshare.net/paulagomez5264382/presion-de-productos-sustitutos>

Qué es la Matriz FODA? Autor desconocido.

<http://www.matrizfoda.com/>

El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton. Autor desconocido.

<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>

Video Indicadores. Autor desconocido

<http://www.youtube.com/watch?v=Xu8zEp8aOCY&feature=related>

Qué es Estrategia? por Michael Porter. Entrevista a Michael Porter

<http://www.youtube.com/watch?v=0E0e6Nqct0M&feature=related>

Robert S. Kaplan and David P. Norton. Harvard Business Review Online. Autor desconocido.

<http://hbr.org/authors/kaplan-norton>

Que és el Balanced Scored Card?. Autor desconocido

http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

Concepto de Balanced Scored Card. Autor desconocido.

<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

La Matriz Dofa. Universidad Nacional de Colombia en línea. Autor desconocido.

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

Análisis de la Matriz Dofa. Alan Chapman.

http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

El análisis del contexto político - legal, económico, socio demográfico y tecnológico, (PEST), una necesidad para asegurar la viabilidad de una empresa. Manuel Antonio Botero

<http://www.gerencie.com/el-analisis-del-contexto-politico-legal-economico-socio-demografico-y-tecnologico-pest-una-necesidad-para-asegurar-la-viabilidad-de-una-empresa.html>

Análisis PEST. Político, social y económico. Autor desconocido.

<http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/analiseconomico.shtml>

Definición de mapa estratégico. BJN Asesores

<http://bjnasesores.com/Mpestrategia.html>

Matriz de Perfil Competitivo

http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm

Mapas Estrategicos

Robert S. Kaplan, David P. Norton. Harvard Business Review School Press. 2004.