



UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES
FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
ESCUELA DE AUDITORÍA

“ELABORACIÓN Y DESARROLLO DE CASO PLUS SERVICE MEDIANTE EL
USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”

ANDREA WALESKA OCARANZA CÁCERES
OSVALDO ENRIQUE OÑATE HERRERA
JAIRO EDUARDO TORREBLANCA DÍAZ

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

Profesor guía: Sr. Miguel Alejandro Brengi Zunino

Santiago, Chile
2010

"No es posible gestionar lo que no se puede medir"...

(William Hewlett)

... si no se puede gestionar no se podrá mejorar.

(Morris A. Cohen)

ÍNDICE

JUSTIFICACION DEL SEMINARIO	1
1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. MÉTODO DE CASO.....	2
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	11
2. CAPÍTULO 2: CASO.....	23
2.1. INTRODUCCIÓN.....	23
2.2. HISTORIA	23
2.3. ANTECEDENTES DEL CASO.....	27
2.4. INFORMACIÓN SOBRE LA INDUSTRIA.	32
2.4.1. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA.....	32
2.4.2. CRECIMIENTO	35
2.4.3. BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA	35
2.4.4. MACROENTORNO	36
2.4.5. CICLO DE LA INDUSTRIA.....	40
2.4.6. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	41
2.4.7. FACTORES CRÍTICOS DE CONTROL.....	42
2.5. NOTA DIDACTICA	45
2.5.1. PRESENTACIÓN DEL CASO	45
2.5.2. RESEÑA DEL CASO.....	46
2.5.3. OBJETIVOS	46
2.5.4. PROPUESTA DE CURSOS DONDE APLICAR EL CASO	46
2.5.5. REQUISITOS DE LOS ALUMNOS PARA RESOLVER EL CASO	47
2.5.6. SUGERENCIAS DE PREGUNTAS	47
2.6. ANEXOS	48
3. CAPÍTULO 3: SOLUCIÓN PROPUESTA	54
3.1. INTRODUCCIÓN.....	54
3.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	55
3.2.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIA	55
3.2.2. CADENA DEL VALOR	56
3.2.3. MAPA ESTRATEGICO.....	58
3.2.4. DIAGRAMA CAUSA EFECTO.....	62
3.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	63

4. CONCLUSIÓN	65
5. BIBLIOGRAFÍA.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: TIPOLOGÍA DE CASOS.....	5
FIGURA 2: ETAPAS EN LA REDACCIÓN DE UN CASO	8
FIGURA 3: CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL CONTROL DE GESTIÓN TRADICIONAL Y MODERNO	13
FIGURA 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN	14
FIGURA 5: REPRESENTACIÓN RELACIÓN CAUSA EFECTO	22
FIGURA 6: REPARACIONES EN GARANTÍA SEGUNDO SEMESTRE 2009.....	29
FIGURA 7: INGRESOS POR VENTAS SEGUNDO SEMESTRE 2009.....	30
FIGURA 8: PARTICIPACIÓN POR MARCA SEGUNDO SEMESTRE 2009, SEGÚN INGRESOS POR VENTA.....	30
FIGURA 9: VALORES UNITARIOS EN \$ SEGUNDO SEMESTRE 2009	30
FIGURA 10: CANTIDAD DE REPARACIONES EN GARANTÍA PHILIPS.....	33
FIGURA 11: REPARACIONES EN GARANTÍA SAMSUNG.....	34
FIGURA 12: REPARACIONES EN GARANTIA DE DAEWOO.....	34
FIGURA 13: CANTIDAD DE BIENES DE CONSUMO VENDIDAS.....	37
FIGURA 14: COMPARACIÓN GASTO VERSUS INGRESO PROMEDIO	38
FIGURA 15: CURVA DE CAMPANA DE EVERETT ROGERS.....	41
FIGURA 16: ANEXO N°1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PLUS SERVICE	48
FIGURA 17: ANEXO N°2 FLUJOGRAMA GENERAL DE REPARACIONES.....	49
FIGURA 18: ANEXO N°3 FLUJOGRAMA REPARACIONES EN GARANTÍA.....	50
FIGURA 19: CADENA DE VALOR DE PLUS SERVICE.....	58



JUSTIFICACION DEL SEMINARIO

Este seminario está enfocado en exponer la realidad de una empresa chilena, a través del método de caso. Busca principalmente investigar sobre la realidad actual de la empresa, determinar sus distintas problemáticas de gestión, y ofrecer una herramienta de solución que contribuya a permanecer en el tiempo y le otorgue valor a sus operaciones. Junto con ello pretende contribuir con un caso real, el cual pueda ser utilizado en las distintas cátedras, que estén relacionadas a la administración de empresas, como un instrumento de aplicación práctica de los distintos conceptos teóricos vistos en ellas.

La elección del “método de caso” para realizar el seminario se fundamenta en el interés académico que este posee en su esencia, y la posibilidad que ofrece para generar una sinergia del grupo, que permite generar una propuesta de solución.

A partir de la información real obtenida de una empresa vigente, con limitantes en su gestión, características de una pequeña y mediana empresa (PYME), que la exponen en una situación de riesgo en el logro de sus resultados como empresa, ello fundamentado en la aplicación de los conceptos teóricos recibidos durante la carrera de Contador Público Auditor, y de un análisis que ha integrado los cambiantes factores del entorno y la creciente competencia, con lo cual se ha arribado a una proposición, que es el resultado y objetivo central del seminario. Se pretende pasar de una gestión tradicional a un gerenciamiento estratégico.

Con lo anterior se cumple además, de los objetivos académicos, la aspiración de todo estudiante que nace al mundo profesional, como es el de poder ejercitar el dominio de los instrumentos recibidos en su formación, para cerrar el circuito enseñanza aprendizaje, en este caso aplicando el Cuadro de Mando Integral.

La empresa escogida es del giro comercial de los servicios técnicos de electrónica y línea blanca, la cual entrega servicio de reparaciones en garantía a distintas marcas, y también productos fuera de garantía a consumidores finales. No obstante de ello, se ha decidido analizar sólo la actividad de reparaciones en garantía, puesto a que es donde se encuentra más información y de mejor calidad, respecto de la industria, considerando la contribución que esta actividad representa de los ingresos totales de la empresa.



1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Al iniciar el marco teórico es importante destacar que el objetivo principal de este seminario, es exponer una situación de una empresa chilena, de tamaño mediano, la cual presenta deficiencias de gestión y de control, que no le permiten tener la rentabilidad necesaria para permanecer en el tiempo, lo cual será expuesto, a través del “Método de Caso”.

1.1. MÉTODO DE CASO.¹

1.1.1. CONCEPTO GENERAL

Es una metodología cualitativa utilizada en todos los centros de formación profesional del mundo, especialmente en el área de gerencia y de emprendedores, que describe un hecho de la realidad, usualmente tomado de una empresa y de sus actores sociales, y que contiene una definición más o menos evidente de una problemática de la empresa, que lleva a los estudiantes a buscar alternativas de solución, considerando para ello los hechos, las opiniones, vivencias, conocimientos y percepciones de quienes participan y que refleja lo que tiene de singular y típico en el sentido de producir una situación específica.

De acuerdo a la definición mencionada anteriormente, en términos amplios, no está destinado solo a sensibilizar al estudiante o a cualquier profesional para que conozca situaciones prácticas, también busca que las personas se preparen, tanto, en su desarrollo individual como grupal. El método consiste en la búsqueda de soluciones dentro de un grupo a través de la discusión y análisis de un problema de carácter real o simulado. Lo más importante es que se trata de una metodología de investigación educativa.

En lo que se refiere al caso como medio de formación de profesionales y estudiantes, el trabajo se produce a partir de una discusión del problema en un grupo de alumnos. En realidad, el caso es solo un instrumento, el cual se transforma en un método cuando es analizado y discutido en clases en grupos pequeños. Este aspecto que suele olvidarse tiene, sin embargo, una importancia fundamental. Para que el ejercicio sea fructífero, la discusión no debe reducirse a un simple debate donde los estudiantes participen en forma

¹ Extraído del Libro “Método de Caso, su construcción y animación”. Autores: Ana María Rusque y Cristina Castillo Gatica.



individual. De hecho, lo que se busca es sobrepasar la suma de contribuciones individuales a través del trabajo grupal. La parte más importante es promover el debate grupal en busca de una propuesta para solucionar un problema.

Un buen caso debiera proporcionar a los estudiantes conocimientos sobre cuestiones concretas del mundo de la empresa y promover a que asuman los roles que, en algún momento, deberán jugar en su desempeño profesional. Este aspecto va a depender del redactor, ya que si está bien concebido el caso, interesará al lector, otorgándole la información necesaria para permitir la formulación de hipótesis, la argumentación sólida de razonamientos y las recomendaciones realistas a fin de emprender determinadas acciones. Ciertamente, la redacción de un caso conlleva algunos elementos éticos que el redactor debe respetar, como es la confidencialidad y el uso de los datos con fines pedagógicos, los que ponen de manifiesto la metodología de casos como una modalidad de la investigación educativa.

En lo que se refiere al instrumento de conocimiento de un sujeto sobre la realidad, el análisis de un caso implica en efecto, primero, identificar el problema; segundo proceder a la elección de los datos pertinentes; y tercero, analizar, resolver y decidir la acción a tomar. El proceso analítico no es, sino, una parte del proceso investigativo y, por ende, el entrenamiento en investigación es también importante, tanto para profesores como para alumnos, aunque, evidentemente, a un nivel distinto.

El análisis y la búsqueda de una solución posible viene enseguida de un intercambio de puntos de vista, lo más interactivo posible, entre los estudiantes y el profesor. Este proceso de discusión es fundamental en el desarrollo de un caso. Además, la reflexión que se hace sobre una decisión es una recomendación que debe presentarse frente al auditorium por parte de los estudiantes. Esto es similar a la vida real ya que los gerentes enfrentan problemas y deben considerar para solucionarlos diferentes opiniones, aclarando su propia posición frente a los grupos de trabajo.

1.1.2. CICLO DE ESTUDIO DE CASO:

- Proceso de investigación y desarrollo
- Diseño y producción final del caso
- Utilización pedagógica y conducción, un nuevo proceso de investigación



- Continuación de investigación.

Beneficios que se pueden obtener de la aplicación de los estudios de caso, destacan:

- Llevar la realidad al aula.
- Vivir situaciones propias del ámbito organizacional.
- Desarrollar una actitud pragmática.
- Permitir al estudiante descubrir su propio sistema de aprendizaje.
- Desarrollar habilidades como: trabajar en equipo y ordenar información.
- Observar la interrelación entre factores diversos.
- Obligar a profundizar los temas.
- Permitir la conexión entre diversas disciplinas del conocimiento.

1.1.3. TIPOS DE CASOS

No todos los casos son iguales en su forma y sus objetivos, algunos de los tipos de casos son:

- **Explicativos:** en ellos se atiende a la fijación de causalidad y están constantemente marcados por esta búsqueda.
- **Exploratorios:** constituyen al preludio de una investigación social; ayudan a identificar objetivos, retos y metas en campos impregnados de gran incertidumbre. Sin embargo, pueden sufrir de cierta inmadurez aún cuando descubren problemáticas nuevas y siguieren nuevas hipótesis. Se apunta a lograr la identificación de patrones y descubrir lo que está pasando para evaluar un fenómeno bajo un nuevo marco. Por ello, estos casos usualmente estudian temas en pleno desarrollo y buscan responder cómo y por qué.
- **Descriptivos o ilustrativos:** corresponden a diagnósticos o muestras adecuadas de cómo es una situación con la mayor conexión con el contexto, retratos de precisos perfiles de personas, hechos o situaciones, lo que exige un conocimiento extensivo de lo investigado, ya que no sería útil hacerlo de otra forma.



- **Caso único:** en los cuales una situación, ente o personas, constituye el objeto de estudio.
- **Múltiples casos o multicaso o casos comparativos:** el gran objetivo es descubrir convergencias entre muchos casos, conjuntos de referencias múltiples a partir del estudio de varios casos. Se busca sobrepasar la unidad de análisis considerando regularidades y constantes que la representan, apuntando hacia un sistema de múltiples referencias. Usualmente se aplica en organizaciones que deben ser estudiadas como una totalidad, desde la perspectiva de funcionamiento global a través de una aproximación de sus características y variaciones. Demanda dos pasos de análisis: el correspondiente a cada caso, en particular y, en general, el análisis cruzado de los casos que supone, de entrada, un nivel mayor y una poderosa abstracción capaz de ser reutilizada en sentido contrario.

1.1.4. TIPOLOGÍA DE CASOS

La figura siguiente presenta un cuadro de tipología de casos en base a dos variables: si es elevada o débil la cantidad y calidad de los hechos, y si es elevado o débil el grado de estructuración, obteniéndose así, cuatro tipos de casos clasificados de acuerdo a las variables ya mencionadas.

FIGURA 1: TIPOLOGÍA DE CASOS

Grado de estructuración	Cantidad y calidad de los hechos	
	Elevada	Débil
Elevado	Conocido y estructurado 1	Menos conocido y estructurado 2
Débil	Conocido y poco estructurado 3	Menos conocido y poco estructurado 4

Fuente: Bédard, Dell' Aniello, Desbiens (1991). La méthode des cas. Duide d' analyse, d enseignement et de rédaction. Montreal: Gaëtan Morin Éditeur, p. 5.



1.1.5. FASES DE ELABORACIÓN DE UN CASO

El punto de partida respecto a la elaboración de un caso es no perder de vista que se trata de la descripción de una experiencia real que va a servir de base para un objetivo de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, el caso no puede ser puramente construido por el profesor ni debe ser considerado como un ejemplo, ni como parte de sus experiencias, ni redactado en términos muy generales o muy específicos, porque reducirá la capacidad de análisis de los estudiantes.

Por tratarse generalmente de datos obtenidos de empresas y organizaciones con actores específicos que trabajan en dichas instituciones, deben tomarse precauciones para no afectar la reserva del negocio o de la personas.

Las fases para la escritura de un caso se relacionan con otros dos aspectos simultáneos. El primero de ellos se refiere a los objetivos de enseñanza para los cuales se está construyendo el caso, los que tienen que ver con un programa, con un área de enseñanza y con un nivel de enseñanza-aprendizaje de pre-grado o post-grado. El segundo aspecto a tomar en cuenta se refiere a la fuente de información, la que puede ser de tipo documental, basándose en noticias de periódicos o artículos de revistas, o bien, entrevistas aparecidas en medios de comunicación que le permitirán al investigador ubicar un tema interesante y pertinente para sus objetivos.

1.1.6. ETAPAS EN LA REDACCIÓN DE UN CASO

- **Primera etapa**, se refiere a la necesidad de seleccionar una temática en especial, ya sea, por la importancia para el desarrollo del curso, o porque forma parte de una estrategia pedagógica de orientación práctica del curso, o para cubrir determinados objetivos.
- **Segunda etapa**, se refiere a que, una vez que se identifica la temática, se busca conocer una situación real que ilustre el concepto o situación involucrada. Esto puede obtenerse a través de diferentes recursos como son, por ejemplo, los medios de comunicación o información, asesorías, incluso, información entregada por los propios estudiantes.
- **Tercera etapa**, se refiere a la recolección de datos a través de entrevistas grabadas y realizadas, previo acuerdo con los informantes. Es importante que



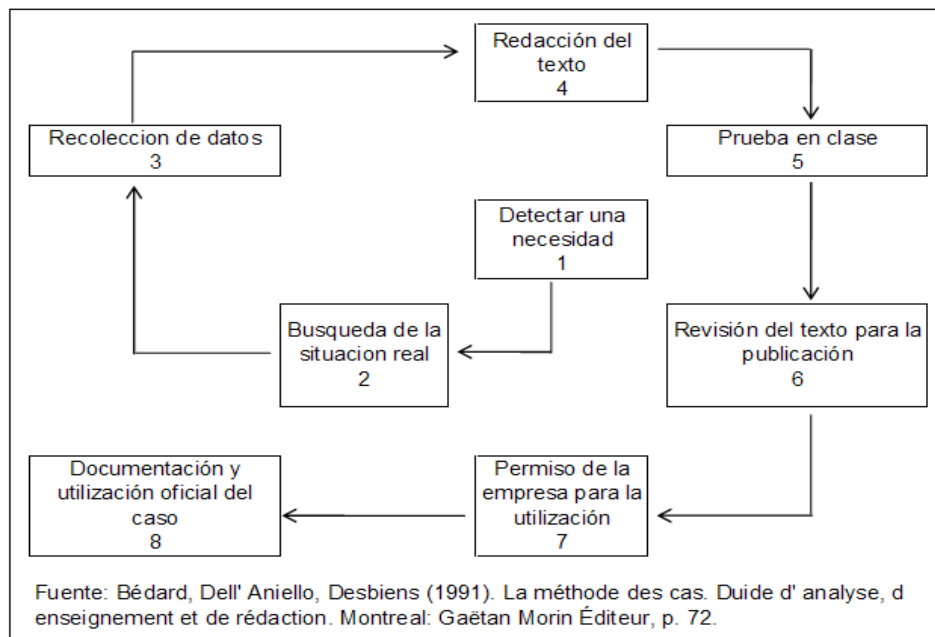
quien va a hacer las entrevistas prepare las preguntas de acuerdo a la temática que le interesa y que, en lo posible, no sea más allá de 10 a 12 ítems.

- **Cuarta etapa**, corresponde a la redacción del texto sobre la base de entrevistas y otros documentos complementarios. Generalmente la persona que recogió los datos u otra encargada, hace una primera redacción del caso y lo somete a la consideración del responsable.
- **Quinta etapa**, proceso de pruebas, sometiendo el caso a una aplicación en la clase para su utilización y corrección. Lo ideal es que el caso sea aprobado varias veces por el autor y por otras personas. Esto permitirá evaluar a sus puntos fuertes y débiles, evaluar el logro de objetivos, mejorar su estructura y su redacción entre otros.
- **Sexta etapa**, corresponde a las sucesivas revisiones y probables correcciones para preparar la publicación definitiva.
- **Séptima etapa**, se recomienda la conveniencia de llegar a un acuerdo formal con la empresa de donde se obtuvieron los datos, ya sea, a través de los directivos o de los empresarios o del representante legal, razón por la cual es necesario cambiar los nombres reales por nombres ficticios, dando garantía de reserva.
- **Octava etapa**, preparar una nota pedagógica o guía didáctica para acompañar la utilización del caso por parte de los pares y preparar, también de ser necesario, una guía o nota técnica dirigida a los estudiantes, todo lo cual forma parte de un expediente que incluye el caso mismo.



Las etapas de la redacción de un caso, se describen en la figura 2, a modo de precisar el orden que ello puede ocurrir.

FIGURA 2: ETAPAS EN LA REDACCIÓN DE UN CASO



1.1.7. REDACCIÓN DE UN CASO

Cuando se va a escribir un caso, es esencial que se tenga claro los objetivos de enseñanza alrededor de los que se va a ordenar la información recolectada. Luego, el autor debería clasificar el caso dentro de una temática amplia como relaciones humanas, finanzas, marketing u otras. Es así que se debe considerar que, si el caso está referido al campo del marketing, no habrá necesidad entonces de incluir información detallada sobre la selección de personal, por ejemplo. Del mismo modo, no deberá incluirse información prescindible solo porque está disponible.

Todos los casos contienen gran cantidad de información, tanto cualitativa como cuantitativa, la que necesita ordenarse en una estructura que permita desplegar los datos en forma lógica y racional.



Para que el caso tenga éxito se requiere de una estructura específica que contenga en primer lugar, una introducción motivadora, fluida y auténtica. Luego viene el cuerpo del caso que contiene la mayor parte de los datos, cuadros, comentarios y opiniones, que es lo que se le proporciona a los estudiantes. El elemento último de la estructura del caso tiene que ver con las conclusiones, las que debieran ser cortas e indicar, finalmente, las tareas a realizar por los lectores.

1.1.8. CUALIDADES QUE CALIFICAN A UN BUEN CASO

- **Precisión en los hechos presentados:** se trata de ser riguroso, exacto y fiel a los hechos expuestos.
- **Objetividad para presentar los hechos:** los acontecimientos deberán mostrarse en forma neutra e imparcial.
- **Claridad en el estilo:** la manera o modo de presentar el caso debe reflejar los objetivos pedagógicos planteados.
- **Lógica en la descripción de los hechos:** el relato debe presentar los hechos de manera indiscutible y evidente.
- **Sensibilidad para describir los personajes y su comportamiento:** los comentarios sobre la conducta de los actores, deben ser cuidadosos y precisos, de manera de no promover en los estudiantes prejuicios o malos entendidos.

1.1.9. EXPEDIENTES DE UN CASO

Cuando se elabora un caso, se ha debido seleccionar un tema, buscar información, hacer una indagación teórica, por lo cual se debe redactar en forma progresiva sus notas. Este trabajo hace que en un momento determinado, se tenga un verdadero expediente del caso, las que sucesivamente con las revisiones, se van reduciendo a un caso de unas 20 páginas.

Los expedientes de un caso son los siguientes:

- **El caso:** es el cuerpo principal donde se exponen los hechos, las opiniones, vivencias, conocimientos y percepciones de la problemática de la empresa estudiada.



- **La nota o Guía técnica:** Se trata de un documento que contiene la información necesaria para resolver el caso. Está especialmente dirigido a los estudiantes y su propósito es presentar algunas técnicas y conceptos integrados al caso. Se puede considerar como un resumen de la teoría aplicada al caso. Puede ser también una copia de un artículo científico, de un capítulo de un libro, o bien de un documento expresamente redactado para acompañar el caso. Su extensión no debe ser muy extensa y su estilo debe ser didáctico y concreto.
- **La nota o Guía Didáctica:** Se trata de un documento que el redactor escribe para acompañar el caso, siendo una parte integral aunque separada del proceso de escritura del caso. Está dirigida al profesor que lo utilizará; allí se resume el caso y se proporcionan breves directrices de cómo utilizarlo. De ningún modo se busca sustituir la propia preparación. Por el contrario, busca mejorar su actividad ya que se le focaliza en los objetivos, en los problemas y en el análisis del caso. Esta guía debe contener:
 - Breve sinopsis: se trata de proporcionar una breve descripción de la situación expuesta en el caso.
 - Objetivos didácticos del caso: existen casos que pueden cubrir diversos objetivos, según se les utilice de manera distinta.
 - Referencia de los cursos para los cuales es propuesto el caso, así como los conocimientos que debe tener el estudiante para utilizarlos.
 - Preguntas que el redactor propone a los estudiantes para su uso durante la discusión en clases, lo que facilitará el análisis y diagnóstico por parte de ellos.
 - Los análisis de datos cuantitativos que el caso requiere.
 - Comentarios sobre datos cualitativos que documentan el caso.



1.1.10. PRESENTACIÓN DEL CASO

- Introducción
- Historia de la empresa
- Antecedentes relevantes de la empresa
- Información sobre la industria.
- Nota didáctica.
- Anexos y tablas de datos vinculadas al problema.

El párrafo introductorio, como en cualquier escrito académico, es el más importante de todos, porque se constituye en la tarjeta de presentación que va a permitir la razón de ser del caso y algunos elementos de análisis sobre la empresa estudiada.

El desarrollo del caso, concierne en los puntos de la historia, la presentación del problema, los actores, la toma de decisiones, los roles y la información sobre la empresa. Es, sin duda, la parte más compleja de todo el caso porque converge una gran cantidad de información que proviene de muy diversas fuentes.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Como tema relevante de este seminario y con la finalidad de servir de base para comprender la solución propuesta del caso, es importante explorar en el tema de Cuadro de Mando Integral o balance Scorecard, a partir de la revisión del libro “Cuadro de Mando Integral” (1996). Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton, se expone la siguiente información. Desde finales de los años setenta tanto en los ambientes empresariales como en los académicos ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la calidad de gestión tradicional, excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros.

En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largo y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación.



Los actuales cambios tecnológicos, socioculturales y políticos, han situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos, donde la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han demandado importantes modificaciones que tienen profunda implicación en las organizaciones y especialmente en sus sistemas de gestión y control.

Los sistemas de gestión basados en medidas financieras y económicas no son suficientes para operar de manera competitiva en mercados tan cambiantes. Si bien el presupuesto² es una herramienta tradicional e importante, utilizada como proveedor fundamental de medidas de desempeño, existe un fuerte movimiento que desde la década de 1980, comenzó a perfeccionar este sistema clásico de medición. La razón es simple: el uso de sistemas presupuestarios basados en principios contables pertenece a una “era” en donde la administración era cuestión de “comando y control”, como se describió anteriormente. Hoy las organizaciones enfrentan a una nueva era, a sistemas de gestión que necesitan de un sistema de control interactivo, que pueda aumentar la comunicación de la estrategia, que guíe las decisiones de corto plazo y a la vez utilice la información generada a través de las revisiones de desempeño (feedback³) para establecer y adaptar nuevamente la dirección estratégica, sin perder de vista nunca la relevancia de los clientes.

En esta nueva era, denominada “era de la información”, las organizaciones deben desarrollar nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. Estas nuevas exigencias tienen que ver con la capacidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, como lo son las relaciones con los clientes, la gestión de marca, las habilidades y competencias de los empleados y la gestión del conocimiento, entre otros. Esta capacidad se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.⁴

A raíz de esto es que en la década de los noventa, el profesor Robert Kaplan, de Harvard Business School, en cooperación con el profesor David. P. Norton, del Nolan Norton Institute, escriben en la revista “Harvard Business Review”, un artículo titulado “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance” (El Balanced Scorecard -

² Presupuesto: Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

³ Feedback: retroalimentación de información

⁴ Extraído del Libro “Cuadro de Mando Integral” (1996). Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton.



Mediciones que llevan a Resultados)⁵. En base al artículo antes mencionado, es que los autores desarrollan la herramienta de gestión la que es utilizada como propuesta de solución en este seminario, “Cuadro de Mando Integral” (CMI) o “Balanced Score Card” (BSC), por su nombre en inglés. En la figura 3 se muestra una comparación entre el estilo tradicional y el moderno de administración.

FIGURA 3: CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL CONTROL DE GESTIÓN TRADICIONAL Y MODERNO

	Control de Gestión Tradicional	Control de Gestión Moderno
Objetivo	Medir los resultados	Despertar la iniciativa e involucrar a las personas
Se Basa en	Evaluar los resultados con un sentido de eficiencia	La planificación estratégica
Herramienta	Presupuesto Integrado	Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

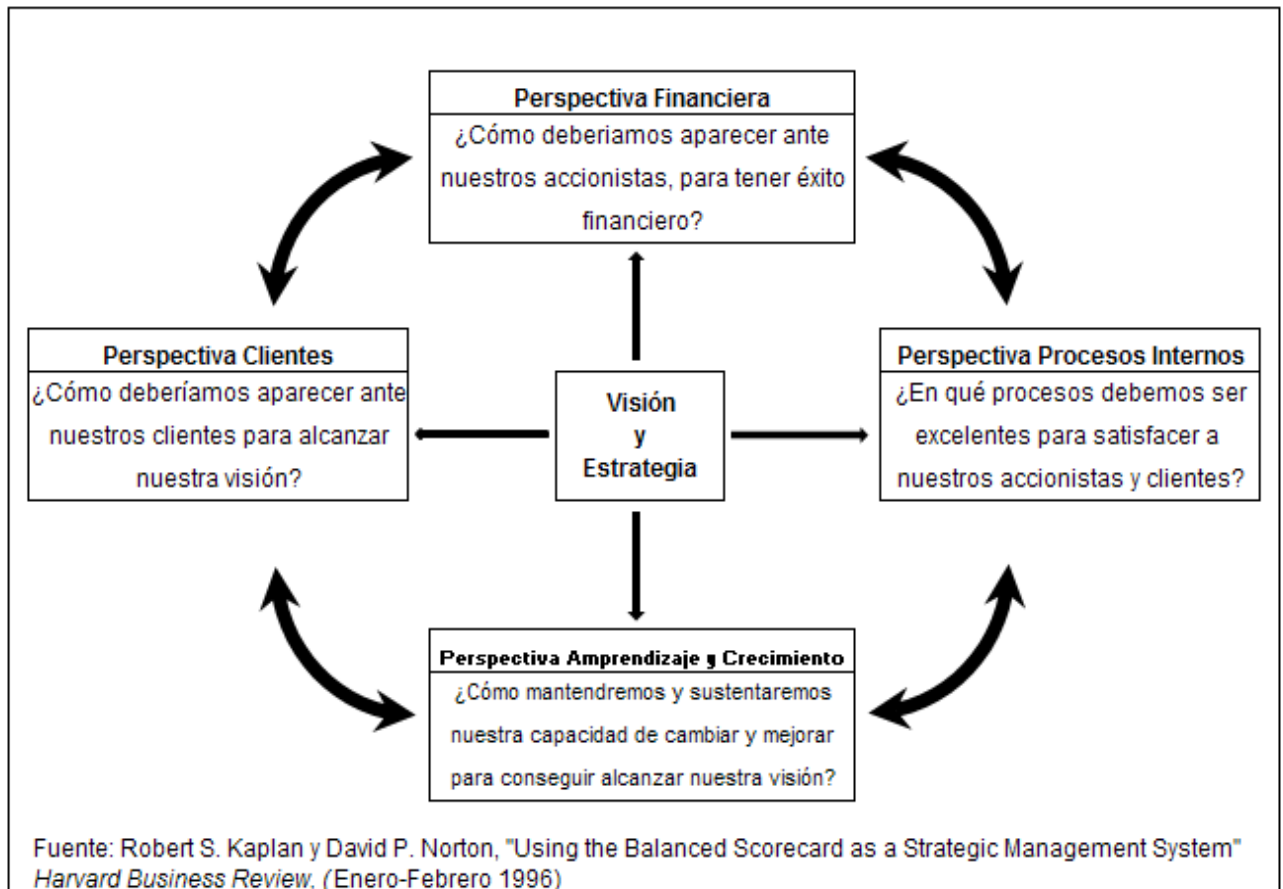
1.2.1. CONCEPTO GENERAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia, como se expone en la figura 4 de esta tesis. Al utilizar el CMI como un nuevo sistema de gerenciamiento estratégico, éste evidencia las diferencias en los sistemas de gerenciamiento tradicionales, básicamente a través de la dificultad de estos para relacionar las estrategias del largo plazo con las acciones de corto plazo.

⁵ Extraído de la página http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard



FIGURA 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN



El cuadro de mando integral, complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y la estrategia de la organización. El CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos y traduce la estrategia del negocio a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas o dimensiones, las cuales son descritas a continuación:

1.2.2. PERSPECTIVA FINANCIERA

Hoy en día, la transparencia hacia los accionistas se ha convertido en un elemento de supervivencia que puede tener alto impacto en el éxito o el fracaso de las organizaciones, ya que les permite identificar claramente las falencias o aciertos en su gestión. Las tecnologías de inteligencias de negocios permiten que esa transparencia sea efectiva, a



través de mecanismos de rendición de cuentas siempre a la vista. Estos mecanismos amplían su capacidad cuando son complementados con medios de captura de opinión de los accionistas, que pueden entrar a la base de conocimiento y ser usados en los mecanismos de colaboración para acciones de mejora organizacional. En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los objetivos financieros que se espera de la organización en un periodo determinado de tiempo. Los objetivos financieros definen los resultados finales que se espera de la estrategia, indicando si su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo al mínimo aceptable por los accionistas. Por ejemplo, la rentabilidad de los activos, quizás el objetivo más importante en esta perspectiva, se evalúa sobre la base de dos grandes criterios, el crecimiento de los ingresos y la productividad.

1.2.3. PERSPECTIVA DE CLIENTE

En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las empresas. La perspectiva de cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

1.2.4. PERSPECTIVA DE OPERACIONES (O DEL PROCESO INTERNO)

Los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes o accionistas.

1.2.5. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La habilidad de mejorar capacidad de respuesta de una organización a los requerimientos del mercado, de sus clientes, de los accionistas y comunidades, por una parte; y por la otra la capacidad de mejorar la eficiencia organizacional y de los procesos, dependen



esencialmente de tres elementos de esta perspectiva: gente, tecnología y cultura organizacional. Estos tres elementos son potenciados en gran medida por la incorporación de prácticas y tecnologías de colaboración y de gerencia del conocimiento, como mecanismo para reducir el ciclo entre análisis, decisión y acción.

La base de todo proceso de cambio tiene que ver con las personas. La capacidad de innovación y cambio, proviene del conocimiento de la gente y del desarrollo de su creatividad, como elemento primordial del éxito duradero. Estas capacidades creativas e innovadoras se aprovechan aún más en esquemas de trabajo colaborativos, que hacen que el conocimiento pase de nichos individuales, a un espiral de conocimiento organizacional, donde cada persona expande el conocimiento a través de otros.

Desde el punto de vista de cultura organizacional, en una organización que aprende y crece, el impulsar los elementos culturales de colaboración, conocimiento y cuestionamiento, puede generar un flujo continuo de ideas hacia la mejora de los procesos, de los esquemas de relaciones con clientes, comunidades y finalmente, de mejores esquemas de generación de resultados para los accionistas.

Desde el punto de vista de la tecnología, las organizaciones deben sacar el máximo provecho a las “tecnologías de inteligencia de negocios” (Business Intelligence), para proveer la información estratégica que aúne al conocimiento y a los esquemas de trabajos colaborativos, propicie decisiones oportunas, creativas e innovadoras, de alto impacto para el desempeño de la organización.⁶

1.2.6. CONCEPTOS DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIA

La **Misión**⁷ es el propósito o razón de ser de la organización, le da origen a la misma y proyecta su singularidad. Es la razón de la existencia de la organización en el largo plazo y con frecuencia incluye un código de conducta y valores corporativos.

Una Misión potente, bien confeccionada y comunicada eficientemente, tiene un efecto positivo en la organización, ya que deja en clara las acciones a corto y largo plazo, refleja qué se hace y qué transformaciones de la realidad se pretende realizar, optimiza el recurso físico, humano y financiero, prepara a la organización para enfrentar obstáculos y

⁶ Tesis de Aplicación del control de gestión a la industria automotriz basado en el diseño de un cuadro de mando. Seminaristas: Alexis Cifuentes Bruna, Mario Artigas Navarrete, Juan Moraga Peralta.

⁷ Extraído de Diapositivas “Desarrollo Organizacional” del Profesor Lucas Cangas MBA UDP 2009



limitaciones, crea una identidad institucional, permite establecer entre los trabajadores un logro o meta en común, y por último una trascendencia del hacer diario en cada puesto de trabajo.

La declaración de la **Visión**⁸ representa el propósito estratégico de los ejecutivos, es decir, una descripción de la posición competitiva que la empresa desea alcanzar durante un período determinado de tiempo y de las capacidades centrales que deberá adquirir para llegar allí. Una buena visión brinda tanto una guía estratégica como un enfoque motivacional.

La declaración de una Visión eficaz debe cumplir con tres criterios:

1. Debe ser clara, pero no tan limitativa que inhiba la iniciativa.
2. Debe ser deseable en el sentido que satisfaga los legítimos intereses y valores de todas las partes interesadas.
3. Debe ser factible, es decir, ser implementable.

Los **Valores**⁹ son un conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización y que son importantes y no negociables por la empresa y sus trabajadores. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

La **Estrategia**¹⁰ es el “plan de juego”, o la forma concreta a través de la cual una organización pretende alcanzar su Misión y Visión, respetando sus valores. Dicho de otra forma, la Estrategia describe cómo una organización intenta crear valor para sus accionistas y sostener esta creación a lo largo del tiempo. Mientras que en la pasada “Era Industrial” la clave de la creación de valor residía en el manejo de los activos tangibles, en la era actual “del conocimiento”, las organizaciones deben apalancarse primordial y crecientemente en sus activos intangibles para generar valor en forma sostenible.

⁸ Extraído de Diapositivas “Desarrollo Organizacional” del Profesor Lucas Cangas MBA UDP 2009

⁹ Extraído de http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

¹⁰ Tesis de Aplicación del control de gestión a la industria automotriz basado en el diseño de un cuadro de mando. Seminaristas: Alexis Cifuentes Bruna, Mario Artigas Navarrete, Juan Moraga Peralta.



1.2.7. ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los elementos del Cuadro de Mando Integral son:

1.2.7.1. MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa estratégico provee un marco gráfico y conceptual para ilustrar o describir la estrategia de una empresa, permitiendo el consenso del más alto nivel ejecutivo, su efectiva comunicación a todo el personal y un correcto alineamiento organizacional.

El Mapa estratégico es el elemento fundamental para el diseño de un CMI, ya que muestra la conexión de los activos intangibles con los procesos internos de creación de valor.

Estos procesos internos son los que habilitan a la organización a entregar su propuesta de valor a los clientes.

Es con la propuesta de valor como los activos intangibles se materializan en activos (productos y servicios) tangibles. Los clientes serán eventualmente atraídos, satisfechos y retenidos, si dicha propuesta de valor, se ajusta apropiadamente a sus efectivas necesidades. Estos resultados al nivel de los clientes, conducirán a su vez a subsecuentes impactos positivos en los resultados financieros de la organización.

El Mapa Estratégico presenta cuatro perspectivas: dos de acciones (perspectiva de aprendizaje y crecimiento; y perspectiva de proceso interno) y dos de resultados (perspectiva de clientes y perspectiva financiera). En las dos primeras se describe el proceso de transformación de activos intangibles en activos tangibles para entregar la propuesta de valor. En las dos perspectivas últimas se describe cuáles son los resultados que se esperan lograr con dicha propuesta, ya sea a nivel de clientes (satisfacción, fidelización, retención, adquisición y rentabilidad), como a nivel de los accionistas (resultados financieros).

1.2.7.2. INDICADORES

Las Organizaciones de hoy entienden que un buen sistema de medición debe tener la capacidad de monitorear el rendimiento de la gestión empresarial de manera integral. Cada objetivo del CMI está asociado a una métrica que permite el control y comparación de su desempeño.



La asignación justa de esta métrica y su correcto empleo permitirá conocer si la empresa está alcanzando la Estrategia propuesta en relación a las metas establecidas.

Cada objetivo y métrica está definido bajo la premisa de ***“Si no puede ser medido, no puede ser comprendido, si no puede ser comprendido, no puede ser controlado, si no puede ser controlado, no puede ser mejorado...”***¹¹. Bajo este punto de vista y válido para cualquier tipo de organización, no tiene sentido definir objetivos, metas e indicadores que no puedan ser medidos ni controlados en base a su desempeño, al menos si se piensa en la construcción de un CMI, ya que uno de los pilares fundamentales de éste son las metas e indicadores, si ellos no están o no pueden medirse el CMI no tiene sustento.

En base a lo anterior, las organizaciones de hoy entienden que un buen sistema de medición debe tener la capacidad de monitorear el rendimiento, no solo de los objetivos financieros, sino también de poder gestionar los factores críticos de ventaja competitiva, relacionados con el desarrollo de los activos intangibles, las habilidades de aprender e innovar en su gente, la relación con los clientes y la gestión de la marca por nombrar algunos.

Al generar los indicadores y definir la base sobre las cuales se medirán los objetivos a conseguir, se cae en el error de medir el rendimiento histórico de los activos físicos como indicadores de mayor importancia, restando atención a los indicadores que representan los activos intangibles de la organización.

Para lograr el éxito financiero, una empresa debe identificar sus capacidades críticas y la ventaja competitiva sostenible en el tiempo para poder mantenerse en el mercado, evolucionar y motivar a sus ejecutivos.

Para conocer el rumbo del negocio, la organización debiera obtener un feedback sobre el rendimiento de los factores críticos de éxito midiendo la estrategia. Por este motivo el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de negocio de la organización a través del seguimiento de los indicadores.

¹¹ Frase extraída de "Como Mejorar la Calidad y la Productividad", Editorial Norma, México.1989. GLITOW Howard S., Gitlflow Shelly J.;



Una empresa será capaz de ejecutar su estrategia de negocio si la puede incorporar a sus sistemas de gestión y medición. De esta manera podrá comunicar sus objetivos, consensuar metas y alinear sus iniciativas.

1.2.7.3. METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Muchas organizaciones utilizan el CMI como una herramienta de gestión estratégica para impulsar un cambio en la organización. Para comunicar el cambio, los directivos establecen metas a ser alcanzadas en un horizonte de tiempo para cada indicador, proyectando ubicar a la empresa en la posición deseada.

Un aspecto fundamental en relación a otros modelos de gestión, es que al definir las metas, el CMI propone hacerlo manteniendo la relación causa y efecto, logrando conectar todas las metas demostrando el impacto que cada una de ellas tiene en la consecución de la estrategia. Las metas fijan y comunican el nivel de desempeño esperado para la organización en un determinado periodo de tiempo.

Al establecer las metas a través del modelo de CMI, una organización consigue que la mayor parte de los departamentos o individuos focalicen sus actividades en el alcance de los objetivos cuantificables que soportan el logro de la estrategia. También logra dar a los individuos una meta o contribución definida con respecto a la estrategia general de la organización, y por último ayuda a enfocar a la organización hacia la mejora continua.

Las metas vinculan personas, áreas, estrategias y objetivos de una organización. Es muy común que la mayoría de los individuos de una empresa no sepan cómo pueden contribuir a lograr el éxito de la organización y a la estrategia. Las metas pueden ayudar a comunicar la manera como los departamentos o individuos pueden contribuir directamente con el alcance del destino estratégico de la organización.

Las metas ayudan a concentrar la atención de la organización para su mejora y aprendizaje continuo. La meta va más allá de la simple definición de un indicador de evaluación del desempeño en un período determinado de tiempo; además, comunica el nivel de mejora esperado para alcanzar la estrategia.

Hay que recordar que el CMI usa metas para motivar a la organización en el aprendizaje continuo y no para controlarla o reprimirla. Sin embargo, la definición de meta es asignada



y desarrollada por cada empresa según su cultura, historia y características. De todas maneras se recomienda que las metas elegidas sean mantenidas en el largo plazo.

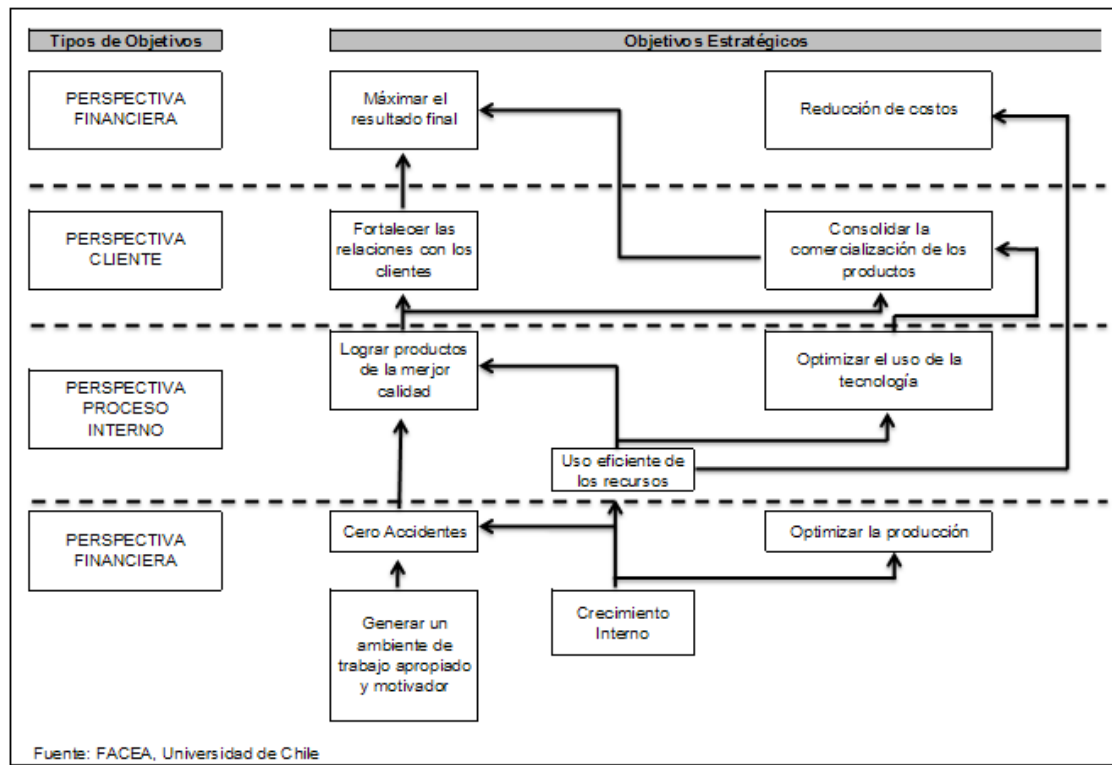
Una vez establecidas las metas para los indicadores del CMI en las dimensiones financieras, de clientes, de proceso y de aprendizaje y crecimiento, los ejecutivos analizan el valor de todas las iniciativas actuales en la organización según objetivos estratégicos de largo alcance, además prueban si las iniciativas actuales ayudarán a conseguir las metas establecidas, o si por el contrario, necesitan desarrollar nuevas iniciativas, es así entonces como el logro de cada uno de los objetivos estratégicos permite el cumplimiento de algún otro objetivo en una perspectiva superior, como se puede apreciar en la figura 5.

En la actualidad, muchas organizaciones tienen diversas iniciativas y planes de mejora en marcha, como gestión de calidad total, competencia basada en el tiempo, delegación de poder en los empleados y reingeniería de procesos, solo por nombrar algunas, pero desafortunadamente, es frecuente que esta iniciativa no esté vinculada a la consecución de una mejora definida para los objetivos estratégicos de la compañía. Es verdad que la alineación de los equipos de trabajo focaliza sus actividades y recursos humanos en la estrategia, pero esto no es suficiente. Los modelos de negocio también deben integrar los recursos financieros y físicos con su estrategia.

El CMI permite a los directivos de una empresa implementar una estrategia totalmente integrada con el proceso presupuestario de la organización. Los presupuestos de inversión a largo plazo y las iniciativas estratégicas se originan en los objetivos e indicadores estratégicos definidos en el CMI, solo de esta manera las iniciativas a desarrollar permitirán conseguir las ambiciosas metas a las cuales la organización desea acceder.



FIGURA 5: REPRESENTACIÓN RELACIÓN CAUSA EFECTO





2. CAPÍTULO 2: CASO

CASO

“PLUS SERVICE LTDA”¹²



2.1. INTRODUCCIÓN

Comercial y Servicios Plus Service Limitada es una empresa chilena, de tamaño mediano¹³, perteneciente al rubro de los servicios técnicos de electrónica y línea blanca, que ha crecido a un ritmo acelerado en los últimos años, y se ha posicionado dentro de su industria como una empresa líder. A continuación damos a conocer su historia, sus dificultades, sus logros y las distintas situaciones particulares que ha tenido que afrontar a lo largo del tiempo para llegar a ser lo que es hoy en el año 2010.

2.2. HISTORIA

Plus Service nace ante la necesidad que tiene Philips Chilena de externalizar su área de servicio, en el año 2002, donde se constituye como tal. Esta filial nacional pertenece a una matriz holandesa quien decidió tercerizar todos sus servicios técnicos a nivel mundial, motivado por el elevado costo que significa mantener un área de estas características, que por lo general no tiene ingresos significativos lo que las convierte más en una carga que en un área rentable, debido a que no es lo central de su negocio, como si lo es la comercialización. Esta decisión corporativa provocó que Philips Chilena comenzara la búsqueda en el mercado nacional, sin buenos resultados durante los primeros meses, ya que de los servicios seleccionados ninguno cumplía con las exigencias de la marca. A raíz de esto ofrece a uno de sus trabajadores iniciar este negocio, por el conocimiento y

¹² Caso preparado por seminaristas primer semestre 2010, Carrera Contador Público Auditor, Universidad Diego Portales, Andrea Ocaranza Cáceres, andrea.ocaranza2406@gmail.com; Osvaldo Oñate Herrera, o.onateh@gmail.com; Jairo Torreblanca Díaz, jairo.torreblanca@gmail.com

¹³ Tamaño mediano: Facturación entre 2.400 a 100.000 UF anuales. www.sofofa.cl



experiencia que éste había adquirido al manejar el área durante más de quince años como Gerente de Servicio, sin embargo, este se negó al ofrecimiento debido a que no estaba dispuesto a asumir el riesgo de emprender tal proyecto. No obstante, la compañía sigue con la idea de externalizar el servicio, dejándolo eso si en manos de una persona que provenga de la organización pues consideraban que desde el interior tenían mayores posibilidades de dar continuidad al servicio de acuerdo a los estándares establecidos por la marca, ya conocido por los mismos trabajadores. Los ejecutivos buscaban a alguien que contara con el conocimiento de sus procedimientos internos, de sus políticas de calidad, de sus productos, prácticas y formas de hacer las cosas.

Al mismo tiempo y como parte de este proceso de externalización le asignan a su Controller¹⁴ la misión de liderar el proyecto, en cuanto a su valorización e impacto, tanto operativo como financiero y comercial. De ese modo es que Alberto Ibarra, quien se había desempeñado como Controller de la firma hasta el año 2000, se hace cargo de evaluar tal impacto para la organización, lo que le obliga profundizar sus conocimientos en el área. Esta responsabilidad se le otorga una vez que es desvinculado de la firma, como asesor externo, y es en este contexto, tras haber investigado lo suficiente respecto del negocio, que se interesa en hacerse cargo del desarrollo de este proyecto, es el mismo el que se lo propone a los ejecutivos de la firma, quienes más que conformes con la propuesta, aceptan sin vacilaciones, ya que Alberto Ibarra calzaba con exactitud con las necesidades por ellos requeridas, y no solo porque estaba reuniendo antecedentes para hacer el traspaso, sino que también porque durante su período de Controller, el área de servicio estuvo bajo su responsabilidad, lo que le otorgaba una ventaja importante por sobre cualquier otra persona que quisiera postular a este proyecto. Una vez aceptada la propuesta, Philips comienza la entrega del departamento de servicio a Alberto Ibarra, en el año 2002, fecha en la cual se conforma la sociedad Comercial y Servicios Plus Service Limitada.

Para comenzar el proceso de traspaso, Philips impone ciertas condiciones que Plus Service debía cumplir con el fin de mantener cierta continuidad en la calidad de atención a sus clientes, como por ejemplo, que debe contratar el mismo personal que la compañía desvincularía al transferir el área, entre otras. Con el mismo objetivo divide el traspaso en etapas, donde la primera es la del taller de reparaciones, la cual consistía básicamente en

¹⁴ Controller: Ejecutivo principal responsable por los asuntos contable-financieros en un unidad económica



estar a cargo de los técnicos y el personal administrativo relacionado directamente con el área de reparaciones, la cual se hace efectiva en septiembre del año 2002, luego, al término del año 2004 se transferirían las áreas de recepción, de bodega y de repuestos, simultáneamente. Otra de las exigencias que Philips hace a Plus Service es que debía operar en las mismas dependencias en que funcionaba su área de servicio, hasta que se estabilizara la empresa, con el fin de no confundir a sus clientes con un cambio demasiado brusco, es así entonces que Plus Service, una vez estabilizada como empresa, comienza la búsqueda de un local acorde con los estándares de Philips y cercano a ellos también, pues ésta era otra de las exigencias. Después de una ardua búsqueda en el área cercana al edificio corporativo de Philips¹⁵, con no muy buenos resultados, se decide dividir la operación en dos sucursales, una cercana a ellos (a una cuadra de distancia), con un salón de ventas acorde a su imagen corporativa, para atender a los clientes ocasionales¹⁶, y la otra en Recoleta, en donde se atenderían a los distribuidores¹⁷, la cual cuenta con bodegas y talleres más espaciosos y entradas para vehículos de carga, como para atender a dichos clientes.

Plus Service, luego de cuatro años de existencia, y funcionando con absoluta exclusividad para la marca Philips, ya que esta era otra de sus exigencias, logra un acuerdo con ellos para transformarse en un servicio técnico multimarca, buscando diversificar su negocio, debido a la conciencia en la realidad del momento, de que los productos electrónicos son cada día más desechables, en desmedro de las reparaciones, y teniendo en cuenta que Philips comercializa sólo productos de este tipo, se comienza la búsqueda de nuevas representaciones, ahora con marcas de línea blanca que son los productos que la gerencia estaba segura que seguirían siendo reparados por un largo tiempo, por un lado por su costo significativo, ya que en la mayoría de los hogares no se puede comprar una lavadora o una cocina cada vez que alguno de estos equipos presenten una falla. Esta búsqueda no fue fructífera en la Región Metropolitana, puesto a que todas las marcas ya tenían representantes en el Gran Santiago, sin embargo, se presenta la oportunidad de abrir una sucursal en la Quinta Región, debido principalmente a las deficiencias presentes en el desempeño de los servicios técnicos que atendían las garantías, en ese tiempo, de

¹⁵ El edificio corporativo de Philips está ubicado en Avenida Santa María 0769, a cien metros del Puente del Arzobispo, en Providencia.

¹⁶ Clientes ocasionales: personas naturales que acuden directamente al servicio técnico con su producto, y que no operan con ventas de los mismos, ni son mayoristas.

¹⁷ Distribuidores: Clientes mayoristas, grandes tiendas.



las marcas Whirlpool, Sindelen y Philips, con quienes tras negociaciones de varios meses aceptan el desafío de terminar los contratos con dichas empresas de servicios y contratar a Plus Service para atender sus garantías en esa zona. La decisión tomada por estas tres marcas estaría fundamentada particularmente en un reconocimiento dentro del mercado a la gestión de Plus Service, apalancada por sus clientes mayoristas, quienes recomiendan su presencia en la Región de Valparaíso, dado que tenían una experiencia comprobada en la Región Metropolitana en cuanto a tiempos de respuesta y eficiencia en la comunicación con sus tiendas, gestión que era pobremente ejecutada por los servicios de dicha Región.

Este posicionamiento de Plus Service, producto del know how¹⁸ del negocio aportado por su dueño y fundador, y gestionado de manera eficiente le permite adquirir aún más representaciones. Junto con este crecimiento explosivo vivido por Plus Service, durante su expansión a Valparaíso, sus directivos siguen inquietos con la participación de la electrónica dentro de su actividad total, por lo que continúan en la búsqueda de otras marcas en la Región Metropolitana que disminuyan el riesgo de quedarse sin volumen de atenciones debido al cambio tecnológico que progresivamente ha ido modificando en el mercado de los aparatos electrónicos. Es en dicha búsqueda que se consigue una representación para cuatro comunas del Gran Santiago, de la marca Sindelen, de lo cual se desprende la apertura de una nueva sucursal, en Ñuñoa, sin embargo, el volumen aún no le permite despreocuparse de la precisión expuesta anteriormente, que tiene como resultado el comienzo de una negociación mucho más importante, esta vez con la marca Samsung, con la cual en el año 2008 inicia conversaciones Plus Service, producto de que se encontraba a punto de finiquitar el contrato con uno de sus tres servicios de la Región Metropolitana, el que cubría las comunas más acomodadas de Santiago, lo que hacía el proyecto más atractivo aún para la empresa. Esta negociación se produjo en forma más rápida que las anteriores, pues Samsung tenía una premura inusual, que era el fin del contrato con la otra empresa, lo que aceleró las cosas y permitió que se firmara el contrato sin mayores dificultades.

En el momento en que Samsung comienza la búsqueda del reemplazo para su servicio técnico en Las Condes, se tuvo que preocupar de las exigencias impuestas desde su

¹⁸ Know How: Expresión inglesa que significa “saber cómo” o “saber hacer”. Es el conjunto de conocimientos y actividades desarrolladas por una empresa o persona, adquiridas a través de la experiencia e investigación, y que es difícil de imitar por terceros.



matriz de Korea, las cuales elevaban sus estándares de calidad en cuanto a su servicio de post-venta, que implícitamente significaba que debiesen asociarse con empresas que contaran con infraestructura adecuada, con cierto respaldo financiero, que fueran confiables profesionalmente y que tuvieran un equipo de trabajo acorde a las nuevas políticas de servicio encauzadas por la organización desde su casa matriz. Condiciones que Plus Service cumplía con creces, gracias a un trabajo ya de varios años en que se había preocupado especialmente de focalizar sus energías y esfuerzos financieros en buscar una ventaja competitiva que le abriera este tipo de oportunidades, viendo el valor que ello representaba frente a sus competidores. Finalmente Samsung firma contrato con Plus Service a partir del primero de Mayo de 2010. El contrato le entregaba un tercio de las reparaciones de todo Santiago en el sector con mayor mercado de estos productos, e incluía la apertura de una nueva sucursal en la comuna de Las Condes.

Plus Service, ahora con una casa matriz y cuatro sucursales, comienza a tener dificultades en cuanto al control de sus operaciones y de su administración en general, a pesar de manejar un sistema de administración centralizado, falla en la adaptación de la organización al rápido crecimiento experimentado durante el último año, lo que se ve reflejado en la falta de información tanto operativa como financiera para la toma de decisiones. Todo esto acompañado de un estilo de dirección basado en la informalidad, con la ausencia de procedimientos y descripciones de cargo actualizados, que hacen que el flujo de las operaciones se vean cada días más empantanadas en sus propios errores, obligándolos a dedicar más tiempo a solucionar problemáticas del día a día y no tener oportunidad de planificar o de plantearse objetivos a largo plazo que les permitiesen seguir creciendo.

2.3. ANTECEDENTES DEL CASO

Plus Service, a diciembre del año 2009, se compone de 70 trabajadores en total, de los cuales 60 son contratados y 10 son independientes, su estado financiero muestra un patrimonio aproximado de 470 millones, una deuda por 370 millones, un total de activos por 840 millones, incluyendo activos fijos por 175 millones.

La misión declarada por Plus Service es “otorgar un servicio de calidad garantizada y transparente, utilizando tecnología de vanguardia y personal altamente calificado, logrando con ello, superar las expectativas de nuestros clientes”, asimismo, la visión está



definida como “ser la mejor opción del cliente, y una empresa reconocida como servicio técnico integral, orientada a desarrollar y entregar un servicio de calidad oportuno, confiable y garantizado mediante el desarrollo constante de sus trabajadores”, y de la misma forma los valores en que Plus Service respaldaría su éxito, son “servicio de calidad, oportuno y confiable, transparente, integral y tener compromiso con sus empleados”. Todo lo anterior está expuesto en la página web y es conocido por la alta dirección de la empresa.

La estrategia genérica escogida ha sido la “CALIDAD”, lo que significa que como servicio técnico se preocupa de entregar un servicio de reparación de calidad, desde el comienzo hasta al final, es decir, con controles en el manejo de los tiempos de demora, en el abastecimiento de repuestos, en calidad del personal que interactúa con los clientes, etc. Para alinearse con esta estrategia establecieron objetivos de corto y largo plazo tales como, ser la primera opción de las grandes marcas de electrónica y línea blanca, en las reparaciones de producto; implementar un Sistema de Gestión Integral, basado en la NCh.2909¹⁹, el cual le permitiría tener los procesos documentados, mejorar la gestión y realizar acciones correctivas y preventivas según corresponda; desarrollar e implementar un sistema logístico eficiente de acuerdo a las necesidades que esta presenta; mejorar los sistemas informáticos, mediante la adquisiciones de nuevos software para las distintas actividades de la organización. Los ejecutivos de la organización han resuelto destinar los esfuerzos en el negocio diario y posponer toda implementación de sistema de gestión.

La estructura organizacional, como se puede ver en el anexo N°1, figura 17, es centralizada, donde la matriz toma las decisiones estratégicas y operacionales para toda la organización. Esquemáticamente la compañía se divide en dos grandes áreas Administración y Finanzas (recursos humanos, contabilidad, facturación, abastecimiento), y de Operaciones (recepción, reparación y entrega de productos y central telefónica).

Los clientes de Plus Service se dividen en dos categorías, la primera y más relevante es la que agrupa las representaciones de grandes marcas con las que mantienen contratos de servicio de reparaciones de productos en garantía, la segunda categoría, a menor

¹⁹ Norma Chilena de Gestión de Calidad 2909: Es un Instrumento de Gestión Auditable y Certificable, que fue diseñado acorde a las necesidades y realidades de las PYMEs Chilenas. Se basa en el principio del incremento de la competitividad de la empresa, cuando se desarrollan Procesos Sistemáticos de Mejoramiento en su Gestión, con una clara Orientación a su Entorno, principalmente al formado por sus Clientes. Esta norma es certificada por la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO)



escala, pero no menos importante, son los clientes de reparaciones fuera de garantía, las que ellos denominan como “reparaciones pagadas”.

Los contratos de servicios celebrados con las marcas, tienen como propósito atender y resolver los problemas de los productos que los consumidores finales hacen llegar a Plus Service con el fin de hacer valer el contrato de garantía, la empresa repara estos productos y luego son facturados a las marcas. Respecto de la categoría de las reparaciones fuera de garantía, el cobro se realiza directamente al consumidor final, ya sea cuando se entrega el producto reparado o se realiza la asistencia técnica en el domicilio. El volumen de reparaciones recibido por la empresa es variable mes a mes tanto respecto de cada marca como de su tipo de cargo, garantía o fuera de garantía, en este sentido la mayor parte de sus reparaciones tienen que ver con los contratos por garantía.

Las cantidades de reparaciones en garantía y sus ingresos respectivos durante el último semestre del año 2009, la participación que tiene cada marca con relación a los ingresos y el valor unitario promedio de cada reparación, se muestran en las figuras 6, 7, 8 y 9, respectivamente.

FIGURA 6: REPARACIONES EN GARANTÍA SEGUNDO SEMESTRE 2009

<u>Cantidades de reparaciones</u>									<u>% Participación O</u>	
Marca	Jun-09	Jul-09	Aug-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dec-09	Total	% DIC	% Total
PHILIPS	2219	1907	1743	1986	1760	1412	1179	12206	65%	74%
SAMSUNG.	534	638	618	651	555	604	442	4042	24%	24%
DAEWOO			18	10	12	21	190	251	10%	2%
Total	2,753	2,545	2,379	2,647	2,327	2,037	1,811	16,499		

Fuente: Plus Service



FIGURA 7: INGRESOS POR VENTAS SEGUNDO SEMESTRE 2009

Ingresos promedio por marca (\$)									% Participación \$	
Marca	Jun-09	Jul-09	Aug-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dec-09	Total	% DIC	% Total
PHILIPS	12,572	9,437	8,406	7,765	14,573	8,350	11,151	72,255	67%	71%
SAMSUNG	3,320	3,213	4,351	2,737	6,604	4,022	4,529	28,774	27%	28%
DAEWOO	0	0	0	316	94	129	920	1,459	6%	1%
Total	15,892	12,650	12,756	10,819	21,271	12,501	16,599	102,488		

Fuente: Plus Service

FIGURA 8: PARTICIPACIÓN POR MARCA SEGUNDO SEMESTRE 2009, SEGÚN INGRESOS POR VENTA

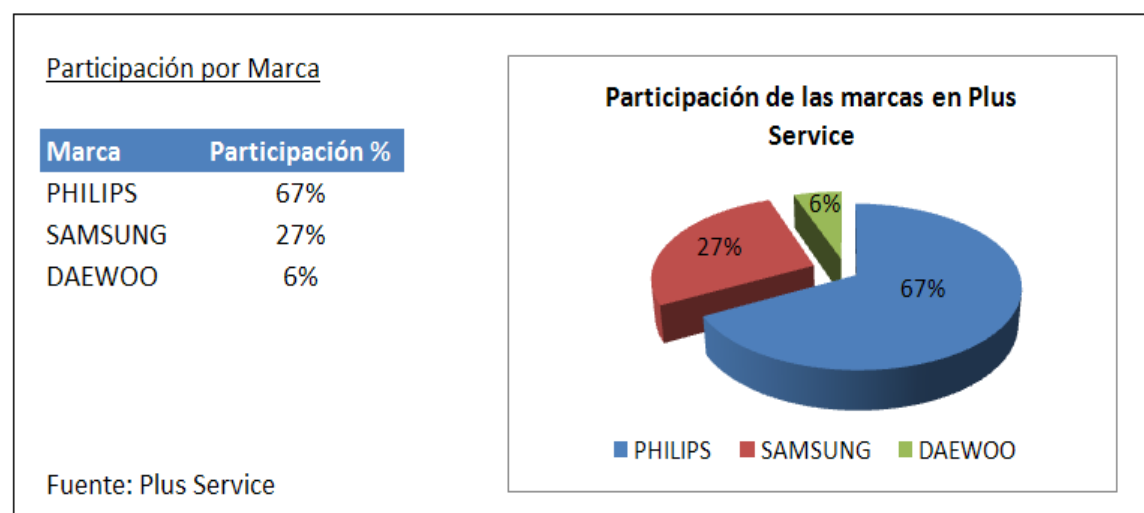


FIGURA 9: VALORES UNITARIOS EN \$ SEGUNDO SEMESTRE 2009

Valor unitario promedio por reparación (\$)								
Marca	Jun-09	Jul-09	Aug-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dec-09	Total
PHILIPS	5666	4949	4823	3910	8280	5914	9458	5920
SAMSUNG.	6217	5035	7040	4204	11899	6658	10246	7119
DAEWOO	0	0	0	31640	7858	6143	4840	5814

Fuente: Plus Service



El crecimiento en las ventas depende del volumen de reparaciones que se ingresen, y a su vez estas reparaciones obedecen al nivel de ventas de las marcas representadas, lo que en sí, es el negocio principal de Plus Service. Este proceso de reparación comienza cuando un cliente lleva su producto con algún desperfecto a algunas de sus sucursales, el cual debe ser ingresado a un sistema de gestión informático para abrir una orden de servicio y controlar el flujo de reparaciones, antes de ser evaluado por el técnico, quien rescata desde el mismo sistema las ordenes dispuestas para ser evaluadas y determina el camino a seguir dentro de este proceso, los cuales van desde reparar el producto, cambiarlo, solicitar repuesto, confeccionar presupuesto o simplemente devolver al cliente como “sin reparación”²⁰. Este proceso se resume en los flujogramas expuestos en los anexos N°2 y N°3. Como política la empresa dispone de cinco días, desde el ingreso del producto hasta su entrega al cliente, donde los primeros dos son de ingreso y almacenaje, luego el técnico tiene un día para su evaluación y reparación, si lo amerita, y finalmente dos días para la entrega o despacho al cliente²¹.

Durante el proceso de reparación, Plus Service se comunica con sus clientes a través de una central telefónica, conformada por dos operadoras y una supervisora, las cuales son las responsables de programar visitas de técnicos a domicilio, de coordinar retiro o despacho de productos, y atender requerimientos especiales de clientes como reclamos, cambios de programación y validez de garantía, entre otros.

Los insumos principales correspondientes a las reparaciones, son los repuestos, los cuales, en el caso de las reparaciones en garantía, son entregados por las marcas sin cargo a Plus Service, y con respecto a las reparaciones fuera de garantía, a pesar de que en su mayoría son adquiridos a través de las marcas, esta vez a cuenta de Plus Service, también pueden ser obtenidos en el mercado chileno.

Las actividades secundarias, o de apoyo a la gestión operacional, son las relacionadas a la administración y finanzas, donde están las funciones de recursos humanos, contabilidad, tesorería, abastecimiento y facturación, estas funciones están destinadas a prestar soporte a la actividad principal mediante la gestión de sus recursos y facilitación de las herramientas necesarias para su ejecución.

²⁰ Sin reparación: Estatus de los productos cuando no hay solución técnica o repuesto disponible.

²¹ Despacho a Clientes: Cuando se trata de un consumidor final y el producto es de gran volumen se entrega en su domicilio con un transporte propio, y en el caso de los Distribuidores, existe una coordinación previa para el despacho o retiro por sus propios transportistas.



Plus Service se preocupa de estar actualizado en cuanto a los cambios tecnológicos de los productos que repara a través de uno de sus técnicos, quien se especializa en investigar sobre manuales de nuevos productos, nuevas tecnologías, repuestos alternativos, y de entregar soporte al resto del equipo de taller²².

Desde el punto de vista de los trabajadores, no existe una inducción formal respecto de cómo hacer el trabajo ni qué se espera de ellos en función de la actividad general de la empresa.

El sistema de información de la empresa, que maneja el flujo de las reparaciones, es una herramienta de control interno que permite agrupar dichas reparaciones en distintos estados, de acuerdo a las distintas situaciones en que ellas se encuentran, las que deben ser monitoreadas por el encargado del proceso, extrayendo reportes con el fin de controlar que lo reflejado en el sistema sea lo mismo de lo real, con el propósito de que sigan su proceso de reparación. Los procedimientos de monitoreo no son efectuados sistemáticamente provocando un estancamiento de las reparaciones que han sido finalizadas, pero que en los sistemas no se encuentran actualizadas, provocando así el descontento de los clientes quienes al no tener una buena experiencia no vuelven a reparar sus productos con este servicio. Además de esto Plus Service no cuenta con una herramienta de apoyo que ayude a identificar dichas debilidades y que le permita superarlas en el tiempo.

Otras de las consecuencias de que los procesos no se encuentren bien implementados ni monitoreados correctamente es que el cobro de los servicios no se realiza en forma oportuna o completa, es decir, si los productos no terminan su proceso de reparación dentro de un tiempo prudente, la empresa no recibe los ingresos correspondientes por el servicio entregado.

2.4. INFORMACIÓN SOBRE LA INDUSTRIA.

2.4.1. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA

Plus Service tiene contrato de servicio de reparaciones en garantía principalmente con tres marcas (Philips, Samsung y Daewoo), las que presentan condiciones distintas de operación, por esta razón se analizará las tres por separado.

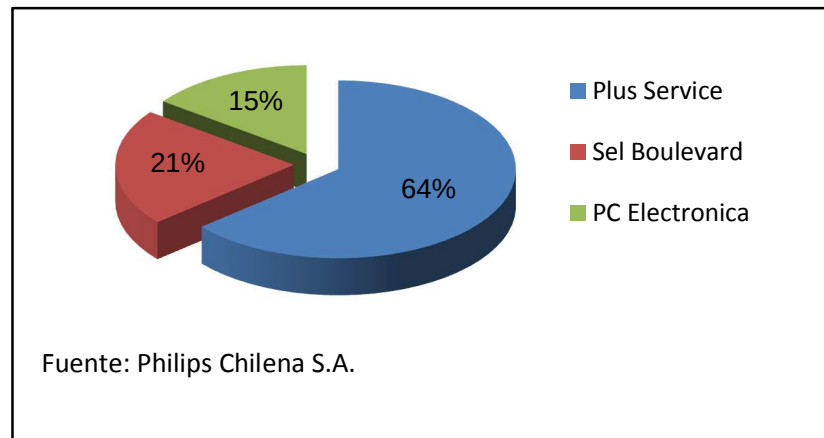
²² Taller: nombre que se le da al departamento donde se reparan los productos.



La marca Philips, tiene contrato con dos servicios técnicos adicionales a Plus Service, quienes se reparten el mercado de las reparaciones en garantía en la Región Metropolitana. Plus Service es el que abarca la mayor parte del mercado, ya que ha obtenido acuerdos comerciales con grandes tiendas de retail (Ripley, Paris, Falabella, Johnson, etc.), quienes distribuyen los productos Philips para reparaciones en garantía directo a sus dependencias.

En la siguiente gráfica (figura 10) se expone la participación de cada servicio técnico autorizado de Philips en la Región Metropolitana.

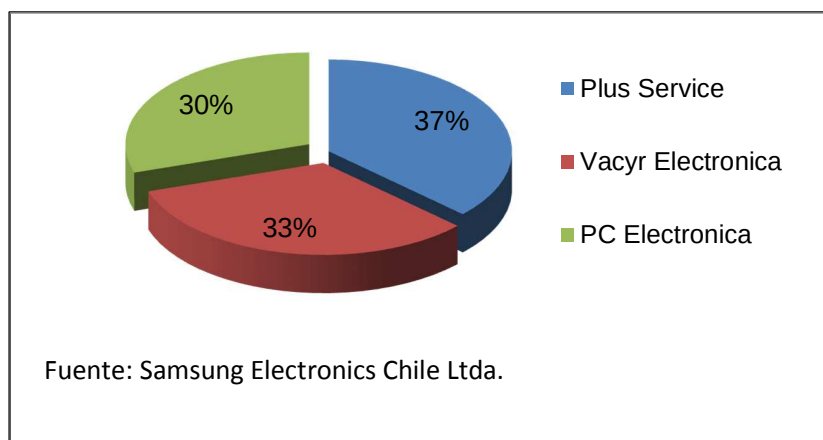
FIGURA 10: CANTIDAD DE REPARACIONES EN GARANTÍA PHILIPS



Samsung por su parte hace una segmentación geográfica de la Región Metropolitana, sin embargo, el porcentaje de participación de Plus Service es mayor que el de sus competidores, debido a que opera en comunas con mayor cantidad de puntos de ventas de este tipo de productos, esta situación queda de manifiesto en la figura 11.



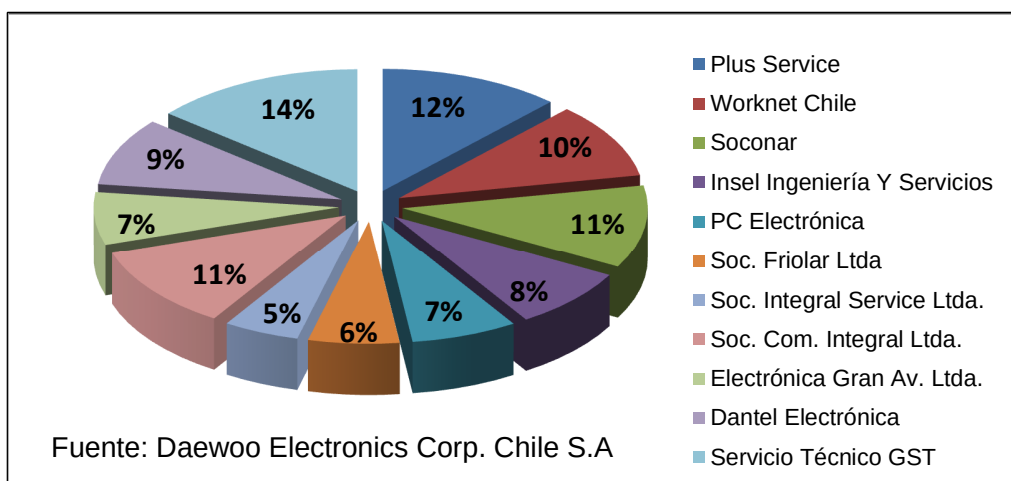
FIGURA 11: REPARACIONES EN GARANTÍA SAMSUNG



Para el caso de la marca Daewoo, la cantidad de servicios técnicos autorizados dentro de la Región Metropolitana es de once y no tienen limitaciones geográficas. La participación de Plus Service es de 12%, ya que se trata de un nuevo contrato con solo de seis meses de representación a la marca. Para aumentar este porcentaje, Plus Service está constantemente gestionando incorporar a Daewoo en los mismos acuerdos comerciales que posee con respecto a la marca Philips.

En el siguiente gráfico (figura 12) se presenta la participación de cada servicio técnico autorizado de Daewoo en la Región Metropolitana.

FIGURA 12: REPARACIONES EN GARANTIA DE DAEWOO





2.4.2. CRECIMIENTO

El crecimiento o declinación de esta industria, está relacionado directamente con el aumento o disminución de las ventas de los productos que la empresa repara en garantía, es decir, depende directamente del resultado de la gestión comercial que hagan las marcas representadas para comercializar sus productos. Estas marcas consideran entre un 2% y un 4% de la venta en unidades, como eventos de reclamos por garantía, ya sea que se le repare el producto en alguno de sus centros de servicio autorizados, o se reemplace por uno nuevo. Es por esto que describe una relación directa entre las ventas de productos y la reparación de los mismos.

2.4.3. BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA

2.4.3.1. BARRERA DE ENTRADAS

- **Contrato:** Para operar en esta industria debe haber un contrato comercial con la marca de electrónica y línea blanca, por la prestación de servicios de reparaciones en garantía. En donde el servicio técnico se compromete a representar a la marca en la reparación de sus productos ante sus clientes, y la marca se obliga a pagar una tarifa, negociada en el mismo contrato, las cuales son reajustadas arbitrariamente.
- **Personal técnico calificado:** Debido al rápido avance tecnológico y la necesidad natural de ir mejorando la eficiencia en la mano de obra, en esta industria es relevante que los técnicos sean altamente calificados y estén preparados para enfrentar este desafío. De acuerdo a los antecedentes recogidos en las entrevistas realizadas, en el medio local en el que se encuentra inserto este operador, conseguir personal técnico calificado no es fácil, o conseguirlo tiene un costo elevado.
- **Altos costos de operación:**
 - Tecnologías de información: Cada una de las marcas cuenta con un sistema en línea (por internet) para controlar las reparaciones en garantía que hacen sus servicios técnicos autorizados. No obstante lo anterior, los servicios técnicos que representan más de una marca reciben, en consecuencia, un alto volumen de reparaciones. Debido a lo complejo de controlar un alto volumen, es que



requieren contar con una plataforma tecnológica propia que administre eficientemente el flujo de sus operaciones.

- Alto número de personal administrativo de apoyo a la operación: Debido a la necesidad de controlar los flujos de operación, se hace necesario tener personal capacitado y suficiente para mantener las plataformas tecnológicas actualizadas, tanto de las marcas como las propias. Esto se traduce en que el número de personal para fines administrativos varía de acuerdo a la cantidad de reparaciones.

2.4.3.2. BARRERAS DE SALIDA

Las barreras de salida son bajas, puesto que los participantes de esta industria no necesitan activos específicos para operar, asimismo, la más importante inversión es de fácil liquidación, como por ejemplo vehículos, herramientas y equipos computacionales, entre otros. Por otro lado, los contratos con las marcas tienen una cláusula de aviso de tres meses para dar término a la relación contractual, y por lo general no incorporan multas al no cumplirlos. Lo que es más complicado para no seguir en el negocio serían los finiquitos de los trabajadores, ya que como mencionamos anteriormente se requiere tener un gran número de personal administrativo y técnico.

2.4.4. MACROENTORNO

- **Entorno político:** Durante los últimos gobiernos, el curso de la política chilena se basa en su estabilidad económica, sus tratados internacionales de libre comercio, y el bajo riesgo país son factores importantes que fomentan el crecimiento globalizado tanto de la industria como del comercio atrayendo inversiones extranjeras, esto se traduce en una gran cantidad de productos disponibles a los consumidores y por consecuencia en una mayor cantidad de negocios de reparaciones.

El siguiente grafico (figura 13) muestra la tendencia al alza que ha experimentado las importaciones chilenas de bienes durables, desde el primer trimestre del año 2009 al primer trimestre año 2010.



FIGURA 13: CANTIDAD DE BIENES DE CONSUMO VENDIDAS

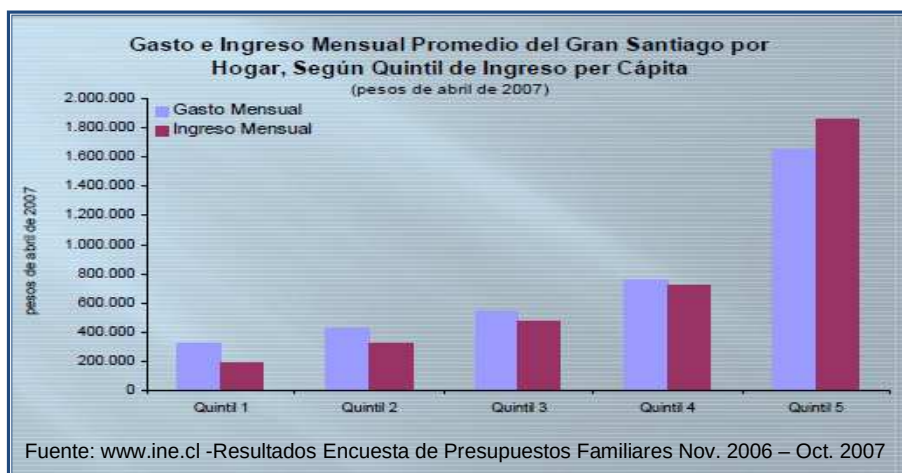


La estabilidad política del país en las últimas dos décadas, ha desarrollado una imagen internacional de seriedad y responsabilidad. Si bien existen aspectos legislativos en que algunos actores quisieran tener mayor agilidad en la promulgación de las leyes, o criterios más orientados a las dos posturas que permanentemente se enfrentan, como son la de privilegiar “la mano del mercado” o la de fortalecer el estado, el resultado ha sido de un escenario en que, para los efectos del funcionamiento de la industria las reglas son claras y se respetan, aunque persisten aspectos que evidentemente deben ser mejorados, como por ejemplo, un mayor compromiso del estado para las medianas y pequeñas empresas para superar las etapas bajas de los ciclos económicos.

- **Entorno socio- cultural:** De acuerdo a los datos entregados en la última encuesta realizada por el INE sobre el presupuesto familiar del Gran Santiago, resulta evidente que en la sociedad chilena gran parte del ingreso se destina al consumo, por ende se ve acortada la brecha entre el ingreso y el gasto, como se puede observar en el siguiente gráfico (figura 14).



FIGURA 14: COMPARACIÓN GASTO VERSUS INGRESO PROMEDIO



- **Entorno legal:** Esta industria se encuentra sujeta al marco regulatorio general de las empresas chilenas, esto quiere decir, que ésta afecta a los gravámenes de impuestos de la ley N°825, impuesto al valor agregado y Ley N°824, impuesto a la renta, interpretadas por el Servicio de Impuestos Internos. También deben cumplir con las normativas laborales²³, reguladas por la Inspección del Trabajo.

Con respecto al giro de la industria, no existen regulaciones específicas, sin embargo, cuando se genera una negligencia por parte del prestador del servicio, el cliente se encuentra protegido por ley del Consumidor N° 19.496, la que es resguardada por el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), quienes fomentan a los consumidores para hacer valer sus derechos y que los ejerzan directamente cuando sienten que son vulnerados.

- **Entorno ambiental:** Los servicios técnicos son una sub industria de la tecnología, y el impacto ambiente que provocan es mínimo, dado que la responsabilidad de eliminar los desechos electrónicos es de las marcas y de los consumidores finales (en el caso de las reparaciones fuera de garantía), puesto que tanto los productos reparados y los repuestos defectuosos siempre son devueltos a ellos.

Ahora bien, desde el punto de vista de las marcas, hoy en día existe una conciencia que parte de su marketing e imagen social, que los ayuda a posicionarse como empresas ecológicamente responsables, así en sus prácticas corporativas declaradas

²³ Código del Trabajo DFL1



públicamente se reflejan en acciones concretas para la disminución de basura electrónica, fabricación de materiales cada día más reciclables y de productos con menor impacto ambiental en sus ciclos de vida.

- **Entorno económico:** Fundamentos sólidos y una gestión macroeconómica firme han permitido amortiguar la recesión económica mundial, que, sin embargo, ha afectado a Chile con un acusado deterioro de los términos de intercambio y el desplome del comercio mundial. Gracias a la política monetaria responsable y a la política fiscal prudente aplicadas durante los años de auge económico se han podido adoptar medidas de estímulo macroeconómico decisivas. Este factor, junto con el repunte de los precios del cobre (principal exportación de Chile) y el restablecimiento del comercio mundial, han contribuido a dar un giro en la actividad.

En la actualidad, si bien la economía se encuentra saliendo de la recesión, se prevé que, inicialmente, la tasa de desempleo siga siendo elevada, mientras que la inflación permanecerá con toda seguridad en un nivel bajo. Por consiguiente, la política macroeconómica debería seguir apoyando la actividad a corto plazo.²⁴

- **Entorno tecnológico:** En esta actividad el entorno tecnológico depende de los adelantos e innovación tecnológica que tengan las marcas con quienes se tiene contrato de reparación. Los cambios tecnológicos de dichas compañías afectan directamente a la operación de los participantes de esta Industria, puesto a que hay una relación directa entre ella y las reparaciones que eventualmente se generen. Estas firmas, y especialmente las de electrónica²⁵, renuevan sus líneas de productos cada seis meses aproximadamente y esto no quiere decir que se cambie de tecnología en un cien por ciento cada seis meses como sucedió con el paso del DVD al Blue Ray, o del televisor Plasma al LCD o pensando en el apagón de la televisión análoga a la norma digital internacional. Estos cambios pueden ser simplemente de diseño, para mejorar la estética de los productos, o bien, modificaciones hechas como resultado de alguna optimización en la producción (buscando mejores precios). El dinamismo presente en esta actividad obliga a los servicios técnicos a estar atentos a cualquier cambio que se produzca, tanto a nivel de componentes internos como de

²⁴ Fuente: http://www.minhda.cl/prensa/doc/ocde/estudio_economico_Chile_2010_sintesis.pdf

²⁵ Productos de Electrónica: Televisores, Dvd, Equipos de Música, Home Cinema, MP3, MP4, etc.



tecnología. Actualización que por lo general es proporcionada por las mismas marcas, quienes capacitan permanentemente respecto de sus nuevas tecnologías.

- **Cobertura Geográfica:** En esta industria, para el caso de las “Reparaciones en Garantía”, la cobertura geográfica está predeterminada por los contratos con las marcas, ya que ellos designan a cada servicio técnico autorizado²⁶ el sector, comuna, ciudad o Región en el que atenderán a sus clientes. Y para el caso de las “Reparaciones fuera de Garantía”, esto solo dependerá de la conveniencia en cuanto a costos de traslado de sus técnicos para poder realizar sus atenciones.

2.4.5. CICLO DE LA INDUSTRIA

La constante evolución de la industria, permite evidenciar que ésta se encuentra en pleno y constante desarrollo, que lanzan a cada momento nuevos productos y que dejan obsoletos a la versión anterior.

En los mercados actuales muchos son los que consiguen altos niveles de eficiencia operativa y calidad, a la vez que ofrecen buenos precios y cortos plazos de entregas. Adicionalmente las empresas tienen la necesidad de diferenciar sus propuestas de valor de las de la competencia. Ante esta realidad las empresas responden mediante la innovación tecnológica, pudiendo éstas adoptar distintas formas, abriendo un amplio abanico de posibilidades en cuanto a los caminos a seguir que marcarán el modo en que evolucionan los productos y servicios²⁷. La mayoría de las nuevas tecnologías siguen un ciclo de vida similar a la madurez tecnológica de un producto. Esto no es similar al ciclo de vida del producto en sí, pero sí se puede aplicar a toda una tecnología.

La adopción de tecnología es el fenómeno más común que conduce la evolución de las industrias en su ciclo de vida. Ésta se representa normalmente con una curva campana²⁸, según la teoría de “difusión de las innovaciones”. Esto es debido a que los clientes responden a nuevos productos de diferentes maneras. La teoría de la “Difusión de innovaciones”, desarrollada por Everett Rogers²⁹, plantea que las personas tienen

²⁶ Servicio Técnico Autorizado: Es el servicio técnico autorizado por las marcas y es en donde se puede hacer válida la garantía.

²⁷ Fuente: http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2006/docs/000024_final.pdf

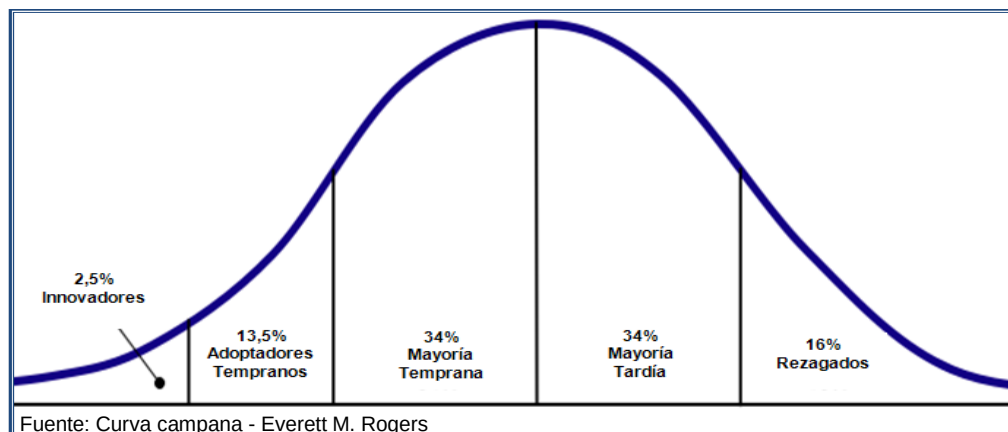
²⁸ Curva de Gauss

²⁹ **Everett M. Rogers (6 de Marzo, 1931 – 21 Octubre, 2004)** fue un sociólogo, comunicador académico, escritor y profesor. Es conocido por desarrollar la teoría de la difusión de la innovación y por crear el término adoptadores tempranos.



distintos niveles de preparación para la adopción de nuevas innovaciones y que las características de un producto afectan a la adopción en general. Rogers clasifica a los individuos en cinco grupos: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagada. En términos de la curva campana, los innovadores ocupan un 2,5%, los primeros en adoptar el 13,5%, la primera mayoría del 34%, mayoría tardía 34%, y los más rezagados del 16%.³⁰ (ver figura 15)

FIGURA 15: CURVA DE CAMPANA DE EVERETT ROGERS



Es así entonces, como el ciclo de vida de esta industria está condicionado al ciclo de vida de las tecnologías que intervienen en los productos participantes de esta industria.

2.4.6. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

2.4.6.1. OPORTUNIDADES

Algunas de las grandes oportunidades de esta Industria son:

- Capacidad de tener múltiples contratos con distintas marcas. Permitiendo así obtener un volumen razonable de reparaciones para hacer el negocio atractivo.
- Atención a domicilio ampliando la cobertura geográfica, siempre y cuando los contratos con las marcas lo permitan.
- Desarrollar el negocio de reparaciones fuera de Garantía dado el reconocimiento ante los clientes (consumidores finales) como servicio autorizado de la marca.
- Obtener contratos con aseguradoras, para poder reparar los productos con garantía extendida.

³⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Technology_lifecycle



- Venta de productos rezagados, que han superado el tiempo máximo legal³¹ en bodega y después de haber agotado todas las instancias necesarias para que el cliente lo retire.

2.4.6.2. AMENAZAS

Algunas de las grandes amenazas de esta Industria son:

- Rápidos avances tecnológicos, que obligan a la industria mantener a su personal actualizado y capacitado.
- Limitación en la participación de mercado, debido a que los competidores son impuestos por las marcas, a través de sus contratos de servicio.
- Volumen de las reparaciones en garantía está sujeto a las ventas de las marcas con que se tenga contrato.
- Bajas tarifas unitarias de las reparaciones en garantía, que obligan a tener un alto volumen para financiar la operación y obtener la rentabilidad esperada.
- Elevados costos en plataformas TI³² para el manejo en la gestión de las reparaciones.
- Bajo poder de negociación con las marcas, ya que ellas manejan las condiciones en el contrato de servicio.
- Crecimiento de productos desechables que implica que las marcas cambien los productos defectuosos a los clientes, en perjuicio de las reparaciones.

2.4.7. FACTORES CRÍTICOS DE CONTROL

En este negocio los factores críticos de control son, por orden de importancia:

- **Tiempos de demora en la reparación:** El incumplimiento puede desencadenar una serie de consecuencias con gran impacto para la organización, tanto en las áreas de finanzas, como de operaciones y clientes.

Los problemas que puede enfrentar una empresa de este rubro, es que la mayoría de las marcas establece multas para las reparaciones que se hagan fuera del plazo preestablecido en cláusulas del contrato. Las multas pueden ser tanto monetarias como también castigos en el flujo de reparaciones que le entrega la marca, es decir,

³¹ Tiempo legal: un año Art. N° 42 Ley del Consumidor

³² TI: Tecnología de información.



puede derivar parte de las reparaciones a otro servicio técnico debido a las demoras y quejas de los clientes. Esto último genera también un problema adicional, que es el desprestigio del servicio técnico ante sus clientes, quienes preferirán otros servicios técnicos ante un evento de esta naturaleza. En el caso de la operaciones, esto afecta, ya que mientras más tiempo se demore el servicio en devolver el producto al cliente, requiere cada vez de mayor espacio en bodega, dificultando así la operación, tanto en la recepción, como en la reparación y en la entrega de los productos reparados, haciendo de ese modo un uso ineficiente de sus recursos, de infraestructura y del personal. A modo de ejemplo, en el caso de la infraestructura el mal uso de los recursos está dado por tener muchos productos almacenados sin darles una salida oportuna, los cuales no permiten la entrada de nuevos productos para su reparación; con relación a los recursos del personal el uso ineficiente se produce debido a que éste se tomará más tiempo ubicando o buscando los productos en bodega y podría utilizar ese tiempo en otras actividades combinadas que permitan eventualmente tener un menor número de personas.

- **Solicitud de repuestos:** En esta industria los repuestos son entregados por las marcas representadas, sin embargo es responsabilidad del servicio técnico de solicitar los repuestos dentro del plazo establecido en los contratos de servicios, y de llevar el control de dichas solicitudes, evitando así que los productos queden pendientes de reparación por falta de repuestos.
- **Control de Calidad:** El control de calidad de los servicios técnicos, recae en primera instancia en el técnico que realiza la reparación, quien verifica que la falla reportada por el cliente haya sido correctamente resuelta. Luego y antes de ser entregado al cliente se procede a una nueva revisión del producto reparado, por el "Control de calidad"³³, donde se realiza una revisión más acuciosa del producto, asegurando así el no retorno del producto.

La importancia de que los productos no vuelvan por el mismo problema u otro ocasionado por la reparación inicial, está dado principalmente por el elemento de los costos, ya que cuando un producto se repara por segunda vez, estos son asumidos en un cien por ciento por el servicio técnico. Por otro lado se produce un deterioro

³³ Control de Calidad: Nombre del cargo, que ejecuta la función de revisión de los productos reparados.



importante de la imagen, tanto del servicio técnico como de la marca en cuestión, al no cumplir en primera instancia con el servicio solicitado en la calidad requerida.

- **Comunicación e imagen con los clientes:** A pesar de que el servicio de reparaciones es tangible, porque existe el producto, y la reparación es absolutamente comprobable, todo esto se puede arruinar con una comunicación deficiente, la que puede provocar que el cliente recuerde la mala experiencia, a pesar de haber recibido adecuadamente el servicio principal.

Para un servicio técnico, la imagen, va más allá de tener una buena apariencia delante de los clientes. Esta se construye con reparaciones de calidad durante el tiempo, sin reingresos de los productos, con alto grado de compromiso con los clientes, cumpliendo con los plazos de entrega, etc. Todo esto contribuye al hecho de que el servicio técnico obtenga contratos de servicios de reparación de productos en garantía, ya que las marcas evalúan éstos y más elementos antes de entregar sus garantías a un servicio técnico.

La consecuencia de tener una buena comunicación e imagen ante los clientes, se ve reflejada en el volumen de reparaciones. Ahora bien, quienes derivan la mayor parte de las reparaciones a los servicios técnicos, son los distribuidores (grandes tiendas), quienes reciben alrededor del 70% de los reclamos por garantía, debido a que de acuerdo a lo establecido por la ley del consumidor, en su Art. N°21, inciso tercero (ver anexo N°4), la responsabilidad de los productos defectuosos es de quien los vende. Por lo tanto los servicios técnicos deben mantener una relación comercial fluida con ellos.

- **Capacitación del personal, técnico y administrativo:** La industria de los servicios técnicos depende directamente de la industria de la venta de artículos electrónicos y línea blanca, la cual está en constante innovación tecnológica. Es por esto que los servicios técnicos se deben mantener a la vanguardia de estos avances para tener continuidad en el tiempo dentro de este mercado. Para ello debe capacitar a su personal técnico y administrativo permanentemente, al técnico para que tenga el conocimiento suficiente para reparar los productos que se encuentran en el mercado, y al administrativo, para que opere los sistemas informáticos, proporcionados por las marcas o propios que tienen como objetivo administrar el flujo de sus operaciones, en



cuanto a los tiempos de demora, tipos de fallas, solicitud de repuestos y facturación, entre otros.

Si bien, la capacitación técnica es proporcionada, en general, por las marcas, es responsabilidad del servicio técnico estar alerta a los cambios tecnológicos para así solicitar las capacitaciones, o bien efectuarlas ellos mismos cuando las marcas no las tengan disponibles.

- **Facturación:** Este proceso, en el caso de los productos en garantía, consiste en la recolección de las reparaciones hechas durante un período determinado, valorizadas de acuerdo a la tarifa convenida en el contrato y facturadas a la marca correspondiente. En relación a los productos fuera de garantía, este proceso se realiza de forma directa al cliente, cuando éste retira su producto en el servicio técnico, o bien al momento de la asistencia técnica a su domicilio. Es por esto, que el tiempo que demora el cliente en retirar el producto, es crítico en este proceso, ya que después de la entrega del producto es cuando recién se puede cobrar el ingreso correspondiente al servicio entregado.

Después de investigar las empresas participantes de esta industria, se puede concluir que existe una debilidad evidente respecto de este punto. La facturación está directamente relacionada con el flujo de las operaciones, por lo tanto si el flujo es ineficiente, la facturación no se realiza en el período correspondiente. El no facturar cuando corresponde tiene múltiples consecuencias tales como, impacto en el flujo de efectivo y desfase en el reconocimiento de ingresos y costos de mano de obra.

2.5. NOTA DIDACTICA

2.5.1. PRESENTACIÓN DEL CASO

Este es un caso de la vida real, que aún cuando se cambiaron nombres, precios de tarifas y monto de las ganancias, entre otros, se conservó la información fundamental y que no compromete la confiabilidad de la empresa. Es importante señalar que para la construcción del caso, se utilizaron documentos facilitados por la empresa, entrevistas con participantes de la misma, además de visitas a sus oficinas observando su funcionamiento cotidiano.



El caso de la empresa Plus Service fue estructurado y presentado en forma de capítulos para permitir al estudiante comprender de mejor manera las distintas problemáticas presentadas y que con ello alcance los objetivos de aprendizaje definidos por el docente,

Los alumnos mediante el estudio y análisis de este caso deben aprender la manera de cómo se piensa y actúa en términos empresariales y familiarizarse con el mundo de la gerencia. A partir de allí, ellos podrán desarrollar competencias que les permitan pensar y analizar situaciones que se presentan en una empresa, con la finalidad de lograr el desarrollo de habilidades y destrezas que les permitan hacerse más competitivos profesionalmente.

El caso Plus Service no está centrado en un problema específico, ni pretende hacer del estudiante un solucionador de problemas o un consultor empresarial, pero sí está construido para servir de ayuda en el proceso de enseñanza del estudiante y para que pueda comprender principios del funcionamiento de una empresa real.

2.5.2. RESEÑA DEL CASO

Este caso de estudio trata acerca de una empresa chilena, de tamaño mediano, inserta en la industria de los servicios técnicos, la cual experimenta un crecimiento vertiginoso en un período determinado, debido a la obtención de más contratos y a la expansión de sucursales, tanto en el Gran Santiago como en la Quinta Región, y que no es capaz de adaptar sus procesos a esta nueva realidad.

2.5.3. OBJETIVOS

Identificar y desarrollar por parte de los estudiantes: Cultura organizacional, los procedimientos y controles aplicados en cada área de la empresa, los tipos de clientes que existen en un giro comercial de servicio técnico, las fortalezas y debilidades de la empresa, las perspectivas financieras, clientes, operacional y aprendizaje y crecimiento bajo el modelo del cuadro de mando integral (CMI).

2.5.4. PROPUESTA DE CURSOS DONDE APLICAR EL CASO

- Control de Gestión.
- Políticas y Estrategias Empresariales
- Auditoría II



- Administración

2.5.5. REQUISITOS DE LOS ALUMNOS PARA RESOLVER EL CASO

Si bien es necesario el conocimiento previo de la líneas de administración, control de gestión, políticas de empresas, contabilidad, es factible su aplicación en un nivel inferior de la carrera reorientando los objetivos del mismo.

2.5.6. SUGERENCIAS DE PREGUNTAS

- a) ¿Está de acuerdo usted con la misión y visión presentada en el caso?

La misión y visión que ha declarado la empresa no se encuentra del todo correcta, si no que estas se encuentran invertidas, cambiando cada una encontramos que la empresa tiene una misión y visión muy potente en su concepto, y la cual debe transmitir de una manera más eficiente a sus trabajadores para que estos se sientan comprometidos de una mayor forma con la empresa.

- b) ¿Cambiaría los objetivos y la estrategia principal de la empresa?

El objetivo estratégico con el que opera la empresa es la CALIDAD, la cual le ha dado buenos resultados ya que han cumplido casi a cabalidad y se están convirtiendo en una empresa más solida aumentado la buena imagen y su alta responsabilidad con sus clientes.

- c) ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?

Tener al personal calificado, y sistemas que pueden operar grandes volúmenes de requerimientos hacen que la empresa pueda satisfacer las necesidades de las marcas representadas, convirtiéndose con esta capacidad en un servicio multi-marca, lo cual hace más rentable el negocio dado el volumen de reparaciones que manejan, y en conjunto de su bien planteada estrategia han logrado convertirse en uno de los servicios técnicos con mayor presencia en el mercado con el cual participa.



2.6. ANEXOS

FIGURA 16: ANEXO N°1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PLUS SERVICE



FIGURA 17: ANEXO N°2 FLUJOGRAMA GENERAL DE REPARACIONES

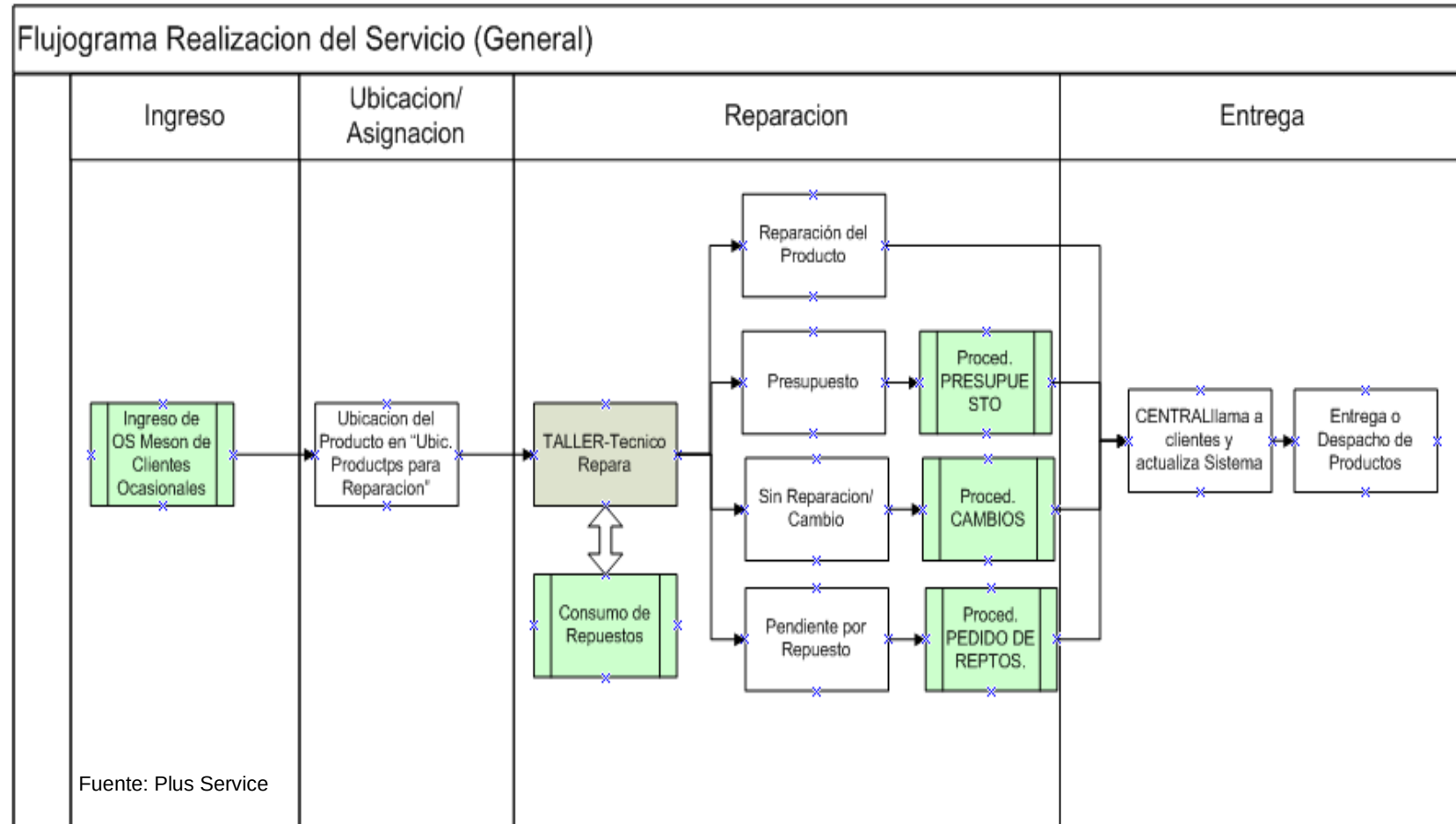
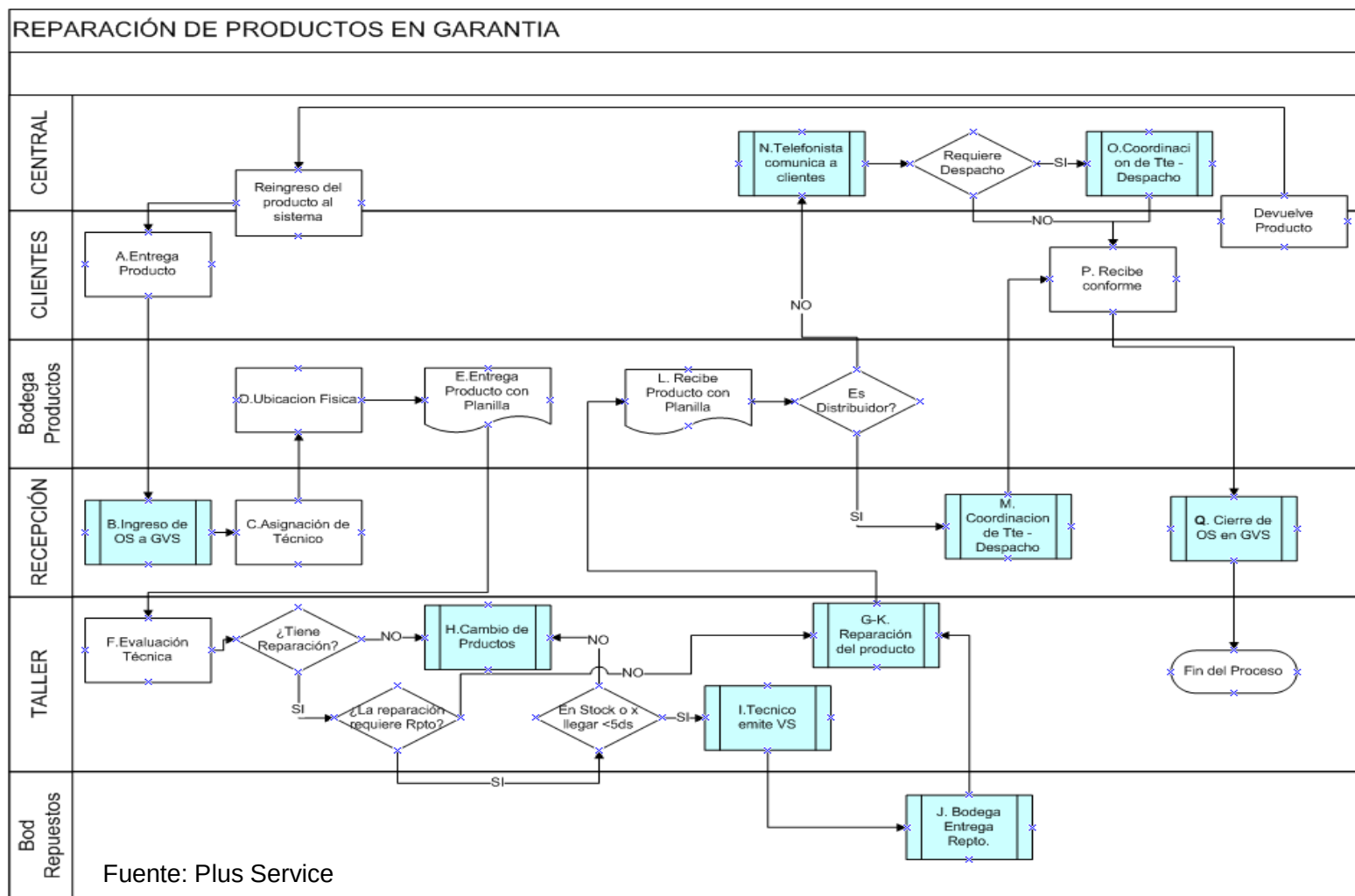


FIGURA 18: ANEXO N°3 FLUJOGRAMA REPARACIONES EN GARANTÍA





ANEXO N°4: EXTRACTO LEY N° 19.496

Artículo 19°.- El consumidor tendrá derecho a la reposición del producto o, en su defecto, a optar por la bonificación de su valor en la compra de otro o por la devolución del precio que haya pagado en exceso, cuando la cantidad o el contenido neto de un producto sea inferior al indicado en el envase o empaque.

Artículo 20°.- En los casos que a continuación se señalan, sin perjuicio de la indemnización por los daños ocasionados, el consumidor podrá optar entre la reparación gratuita del bien o, previa restitución, su reposición o la devolución de la cantidad pagada:

- a. Cuando los productos sujetos a normas de seguridad o calidad de cumplimiento obligatorio no cumplan las especificaciones correspondientes;
- b. Cuando los materiales, partes, piezas, elementos, sustancias o ingredientes que constituyan o integren los productos no correspondan a las especificaciones que ostenten o a las menciones del rotulado;
- c. Cuando cualquier producto, por deficiencias de fabricación, elaboración, materiales, partes, piezas, elementos, sustancias, ingredientes, estructura, calidad o condiciones sanitarias, en su caso, no sea enteramente apto para el uso o consumo al que está destinado o al que el proveedor hubiese señalado en su publicidad;
- d. Cuando el proveedor y consumidor hubieren convenido que los productos objeto del contrato deban reunir determinadas especificaciones y esto no ocurra;
- e. Cuando después de la primera vez de haberse hecho efectiva la garantía y prestado el servicio técnico correspondiente, subsistieren las deficiencias que hagan al bien inapto para el uso o consumo a que se refiere la letra c). Este derecho subsistirá para el evento de presentarse una deficiencia distinta a la que fue objeto del servicio técnico, o volviere a presentarse la misma, dentro de los plazos a que se refiere el artículo siguiente;
- f. Cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que imposibiliten el uso a que habitualmente se destine;
- g. Cuando la ley de los metales en los artículos de orfebrería, joyería y otros sea inferior a la que en ellos se indique.



Para los efectos del presente artículo se considerará que es un solo bien aquel que se ha vendido como un todo, aunque esté conformado por distintas unidades, partes, piezas o módulos, no obstante que éstas puedan o no prestar una utilidad en forma independiente unas de otras. Sin perjuicio de ello, tratándose de su reposición, ésta se podrá efectuar respecto de una unidad, parte, pieza o módulo, siempre que sea por otra igual a la que se restituye.

Artículo 21º.- El ejercicio de los derechos que contemplan los artículos 19 y 20 deberá hacerse efectivo ante el vendedor dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que se haya recibido el producto, siempre que éste no se hubiere deteriorado por hecho imputable al consumidor. Si el producto se hubiere vendido con determinada garantía, prevalecerá el plazo por el cual ésta se extendió, si fuere mayor.

Las acciones a que se refiere el inciso primero podrán hacerse valer, asimismo, indistintamente en contra del fabricante o el importador, en caso de ausencia del vendedor por quiebra, término de giro u otra circunstancia semejante. Tratándose de la devolución de la cantidad pagada, la acción no podrá intentarse sino respecto del vendedor.

El vendedor, fabricante o importador, en su caso, deberá responder al ejercicio de los derechos a que se refieren los artículos 19 y 20 en el mismo local donde se efectuó la venta o en las oficinas o locales en que habitualmente atiende a sus clientes, no pudiendo condicionar el ejercicio de los referidos derechos a efectuarse en otros lugares o en condiciones menos cómodas para el consumidor que las que se le ofreció para efectuar la venta, salvo que éste consienta en ello.

En el caso de productos perecibles o que por su naturaleza estén destinados a ser usados o consumidos en plazos breves, el término a que se refiere el inciso primero será el impreso en el producto o su envoltorio o, en su defecto, el término máximo de siete días.

El plazo que la póliza de garantía otorgada por el proveedor contemple y aquel a que se refiere el inciso primero de este artículo, se suspenderán durante el tiempo en que el bien esté siendo reparado en ejercicio de la garantía.



Tratándose de bienes amparados por una garantía otorgada por el proveedor, el consumidor, antes de ejercer alguno de los derechos que le confiere el artículo 20, deberá hacerla efectiva ante quien corresponda y agotar las posibilidades que ofrece, conforme a los términos de la póliza.

La póliza de garantía a que se refiere el inciso anterior producirá plena prueba si ha sido fechada y timbrada al momento de la entrega del bien. Igual efecto tendrá la referida póliza aunque no haya sido fechada ni timbrada al momento de la entrega del bien, siempre que se exhiba con la correspondiente factura de venta.

Tratándose de la devolución de la cantidad pagada, el plazo para ejercer la acción se contará desde la fecha de la correspondiente factura o boleta y no se suspenderá en caso alguno. Si tal devolución se acordare una vez expirado el plazo a que se refiere el artículo 70 del decreto Ley N° 825, de 1974, el consumidor sólo tendrá derecho a recuperar el precio neto del bien, excluidos los impuestos correspondientes.

Para ejercer estas acciones el consumidor deberá acreditar el acto o contrato con la documentación respectiva.



3. CAPÍTULO 3: SOLUCIÓN PROPUESTA

3.1. INTRODUCCIÓN

A través del caso presentado hemos conocido la realidad de Plus Service, desde la cual hemos identificado su forma de operar, fortalezas, debilidades, procedimientos diarios, de cómo se relaciona dentro de su mercado y de las distintas problemáticas que ésta enfrenta día a día. De esta experiencia y con los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de Contador Público Auditor, es que queremos aportar con una solución integral, que refleje tales conocimientos, en la aplicación de una herramienta de control de gestión. Dicha herramienta está orientada a remediar de forma paulatina y sistemática las problemáticas identificadas en el caso, sin la intención de eliminarlas por completo, y que radican principalmente en deficiencias presentes en el control de sus actividades. Estas fallas tienen origen, en su mayoría, en las áreas de recursos humanos y operaciones, y tienen un efecto negativo en la percepción de sus clientes hacia el servicio entregado y en consecuencia en sus finanzas. La solución propuesta se encuentra enfocada a la implementación de esta herramienta de gestión, que abarca todas las áreas de la empresa, con el fin de generar un cambio desde adentro y le reporte mejores resultados en el mediano plazo.

La herramienta que creemos que mejor visualiza todas las áreas de la empresa como un conjunto, es el cuadro de mando integral, el cual monitorea indicadores de gestión con el objetivo de tener una mejora continua en los procesos que ellos miden.

Es importante mencionar que la solución sugerida en este seminario es el resultado de nuestro propio análisis y que no representa, necesariamente, las perspectivas que le puedan dar otros estudiantes o profesores al leer el caso.

Para el desarrollo de esta herramienta analizaremos la industria en que está inserto Plus Service, además de su estrategia y funciones operativas.



3.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.2.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIA

La Misión y Visión declaradas por la empresa se encuentran invertidas en sus títulos, es decir, el contenido de la misión corresponde a la visión y viceversa, sin embargo, al invertir sus nombres el contenido estaría correcto, según las definiciones formales de Misión y Visión (ver marco teórico), como se muestra a continuación.

- **La Misión**

“Ser la mejor opción del cliente, y una empresa reconocida como servicio técnico integral, orientada a desarrollar y entregar un servicio de calidad oportuno, confiable y garantizado mediante el desarrollo constante de sus trabajadores”

- **La Visión**

“Otorgar un servicio de calidad garantizada y transparente, utilizando tecnología de vanguardia y personal altamente calificado, logrando con ello, superar las expectativas de nuestros clientes”,

En cuanto a los valores declarados por la empresa, “servicio de calidad, oportuno y confiable, transparente, integral y tener compromiso con sus empleados”, y en vista de lo expuesto en el caso, aquellos que tienen que ver con el servicio entregado por la empresa, los cumple en su mayoría, no obstante, el valor que afecta directamente a sus trabajadores es transgredido por algunas de sus acciones, por ejemplo, al disminuir los beneficios colectivos.

Plus Service, al escoger como estrategia genérica la “Calidad”, se compromete con sus clientes a hacer el mayor esfuerzo en la entrega de un servicio de excelencia. En este negocio esto se traduce en no tener reingresos de reparaciones, en cumplir los plazos de entrega y en tener compromiso con los clientes, entre otras. Compromiso que en general Plus Service cumple sin mayores dificultades, pero no alcanza la excelencia absoluta debido a deficiencias en el control de algunos de sus procesos que impactan negativamente en el logro de éste.



Dentro de los objetivos estratégicos planteados por Plus Service, el único que no ha logrado alcanzar en un cien por ciento, es el de la implementación de un sistema de gestión integral basado en la NCH 2909, lo cual afecta en forma directa a toda la problemática expuesta anteriormente, y en particular a lo que está relacionado al control de sus actividades.

3.2.2. CADENA DEL VALOR

En Plus Service la cadena del valor se identifica de la siguiente manera y se puede graficar como se expone en la figura 19:

3.2.2.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Logística interna:** Abastecimiento de repuestos

Cada vez que una reparación requiere la utilización de un repuesto, el técnico que evalúa hace una solicitud a la marca correspondiente, la cual los provee sin cargo si se tratase de una reparación de un producto en garantía, o a través de una venta si ésta se encuentra fuera de garantía. Si la marca en cuestión no contase con el repuesto requerido, o no es una de las marcas representadas, el repuesto se debe obtener en el mercado local.

- **Operaciones:** Taller de reparaciones.

Esta es la actividad principal de la empresa, en la cual el técnico es el encargado de evaluar el producto, y de definir el camino a seguir de acuerdo a su criterio, los cuales van desde reparar el producto, cambiarlo, solicitar repuesto, confeccionar presupuesto o simplemente devolver al cliente como “sin reparación”. También entrega este servicio en el domicilio de los clientes que así lo requieran.

- **Logística externa:** Bodega y Distribución

En esta Actividad Plus Service almacena los productos reparados, y los distribuye, dependiendo del tipo de cliente:

- Consumidores finales: se les entrega en persona en el local de atención. Y para el caso de aquellos productos de mayor volumen se les despacha a domicilio a través de un servicio de transporte propio de Plus Service.



- Distribuidores y mayoristas (Grandes tiendas, Retail): se les entrega, en general a sus propios transportes, es decir, ellos mismos retiran sus productos reparados, o bien lo hace directamente Plus Service.

- **Servicio al cliente:** Atención al Cliente

Esta función es desarrollada por la Central Telefónica y del personal de recepción³⁴, quienes registran y hacen un seguimiento a los casos especiales y reclamos que se generan, tanto a través del teléfono como en forma presencial. Así como también coordinan las visitas a domicilio y comunican a los clientes el estatus de sus reparaciones.

3.2.2.2. ACTIVIDADES SECUNDARIAS

- **Abastecimiento:** Departamento de Compras

Esta función se preocupa de mantener en un stock razonable de los insumos y herramientas necesarias para que las operaciones funcionen correctamente.

- **Investigación y Desarrollo:** Técnico investigador

La empresa cuenta con uno de sus técnicos en permanente actualización a las nuevas tecnologías, quien se las transmite al resto a través de informes técnicos. Esto es adicional a la capacitación que prestan las mismas marcas respecto de sus nuevos productos.

- **RRHH:** Departamento de personal

La empresa cuenta con un departamento de personal, que apoya a todas las áreas en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación, así como también del pago de las remuneraciones al personal.

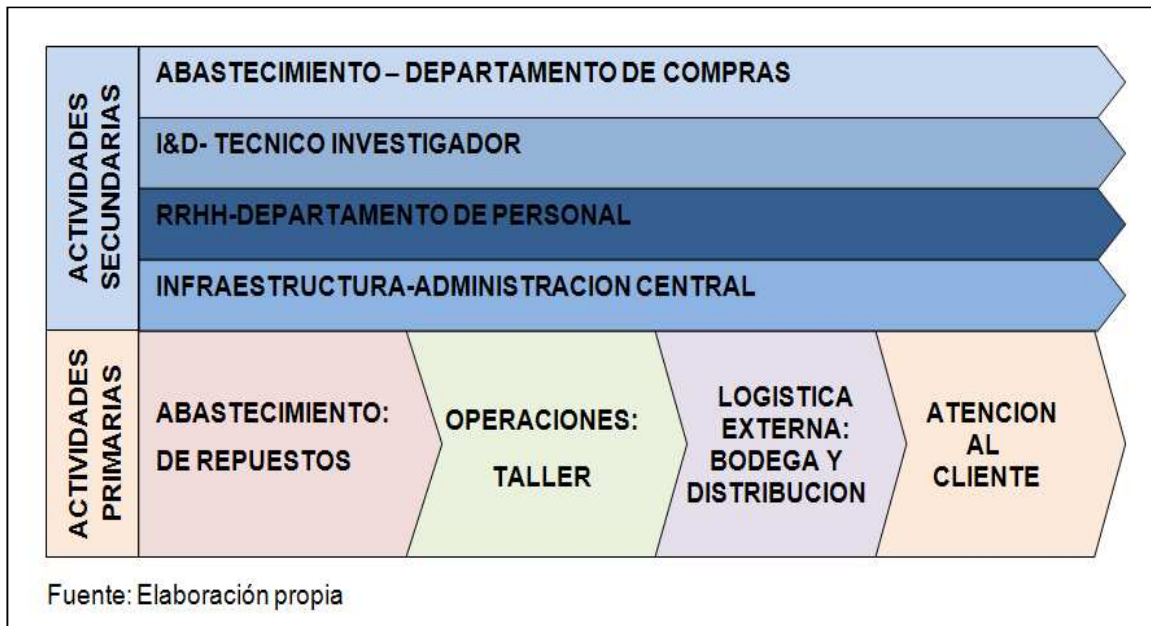
- **Infraestructura:** Administración Central

Esta función es el área de Administración y Finanzas, que tiene a su cargo contabilidad, tesorería, facturación.

³⁴ Recepción: Mesón de recepción y entrega de productos.



FIGURA 19: CADENA DE VALOR DE PLUS SERVICE



3.2.3. MAPA ESTRATEGICO

3.2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

El aumento de los ingresos o la disminución en los costos totales, es el resultado del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en todas las otras perspectivas, que son la base del resultado financiero de la empresa a largo plazo.

Factor Crítico de Éxito: Aumento de la rentabilidad.

3.2.3.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

El crecimiento de los clientes satisfechos está directamente relacionado a la entrega de un servicio oportuno y de calidad, lo que estaría soportado en el cumplimiento de los objetivos de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y operacional. Este crecimiento permitirá el aumento tanto en las ventas como en la participación de mercado.

Factor Crítico de Éxito: Mayor cantidad de clientes satisfechos.

3.2.3.3. PERSPECTIVA DE OPERACIONES

Las actividades de los procesos internos son todas aquellas que se relacionan con las reparaciones de productos. Estas se deben realizar de acuerdo a los procedimientos



establecidos con el fin de asegurar la calidad del servicio y de responder adecuadamente a los requerimientos de los clientes

Factor Crítico de Éxito: Cumplir con las reparaciones requeridas de forma oportuna y eficiente.

3.2.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

El proceso de aprendizaje está enfocado principalmente a los avances tecnológicos de los productos que esta empresa repara, sin embargo no se debe dejar de lado la capacitación de los procedimientos internos, ya que el cumplimiento de ambos generará el logro de los objetivos estratégicos lo cual actúa como soporte del resto de las perspectivas.

Factor Crítico de Éxito: Mantener al personal motivado y capacitado, respecto de los avances tecnológicos y los procedimientos internos.

CUADRO DE MAPA ESTRATÉGICO (PARTE I):

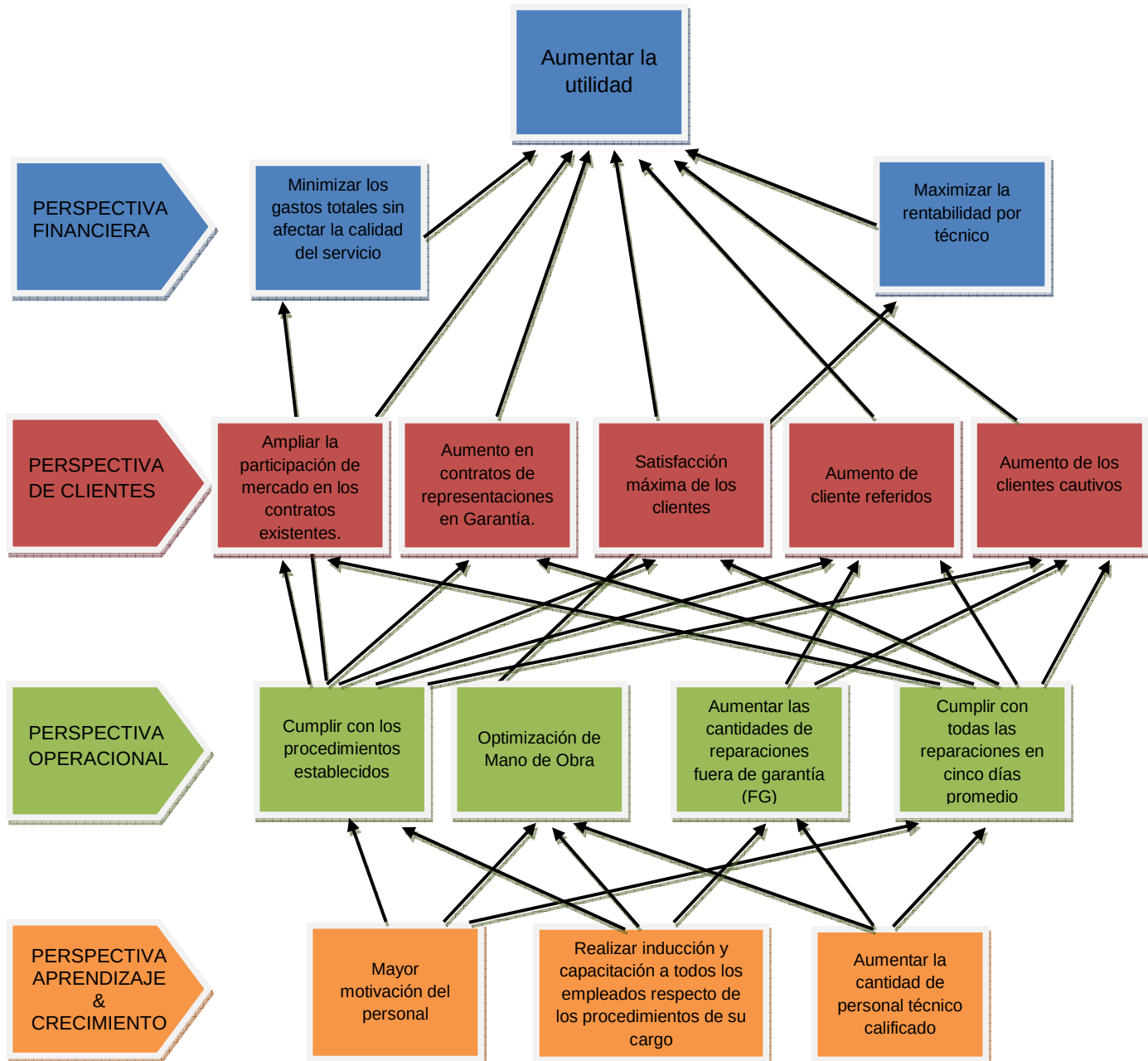
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA
FINANCIERA	Aumentar la utilidad	
	Maximizar la rentabilidad por técnico	Cumplir con el objetivo estratégico de optimización de mano de obra
	Minimizar los gastos totales sin afectar la calidad del servicio	Controlar el nivel de gastos por área
CLIENTE	Aumento de los clientes cautivos	Atención personalizada
		Medir los clientes que repitan su compra (servicio) en el sistema
	Aumento de cliente referidos	Implementar promociones que premien a los clientes referidos.
	Satisfacción máxima de los clientes	Encuestar a los clientes para identificar debilidades en el servicio y superarlas
		Mantener libro de reclamos en cada local, y revisar mensualmente
	Aumento en contratos de representaciones en Garantía.	Estudiar a las marcas que tengan problemas con sus servicios técnicos
		Hacer propuestas de servicios a las nuevas marcas que se integren al mercado
		Potenciar el contenido de la página web
	Ampliar la participación de mercado en los contratos existentes.	Aumentar los acuerdos comerciales con distribuidores (grandes tiendas)
		Aumentar la participación de mercado existente potenciando la ventaja competitiva existente en relación a los competidores directos.

CUADRO DE MAPA ESTRATÉGICO (PARTE II):

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA
OPERACIONAL	Cumplir con todas las reparaciones en cinco días promedio	Cumplir con los tiempos promedios en recepción
		Cumplir con los tiempos promedios en reparación
		Cumplir con los tiempos promedios en entrega
	Aumentar las cantidades de reparaciones fuera de garantía (FG)	Minimizar los presupuestos no aceptados
		Realizar programas con descuentos para incentivar a los clientes
		Mejorar tarifas para técnicos en reparaciones fuera garantía
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimización de Mano de Obra	Controlar el rendimiento de los técnicos
	Cumplir con los procedimientos establecidos	Controlar el cumplimiento de los procedimientos de cada área
	Aumentar la cantidad de personal técnico calificado	Selección de personal técnico calificado
		Capacitación frecuente de acuerdo a los avances de la tecnología
	Realizar inducción y capacitación a todos los empleados respecto de los procedimientos de su cargo	Controlar el cumplimiento de la capacitación de los procedimientos a todo el personal
	Mayor motivación del personal	Encuesta satisfacción al personal
		Implementar sistema de trabajo por objetivos (metas)
		Mejores Sueldos del mercado
		Mejoramiento del desempeño de cada trabajador



3.2.4. DIAGRAMA CAUSA EFECTO



3.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	FORMULA	FRECUENCIA	QUE MIDE	VALOR ESPERADO	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar La Utilidad	Aumento En El Resultado	$((\text{Res Período Actual} - \text{Res Período Anterior}) / \text{Res Período Anterior}) * 100$	Mensual	Crecimiento En El Resultado	>2%	Alta Gerencia
	Maximizar La Rentabilidad Por Técnico	Rentabilidad Por Técnico	$((\text{Ingreso Por Técnico} - \text{Costo Por Técnico}) / \text{Costo Por Técnico}) * 100$	Mensual	Rentabilidad Promedio Por Técnico	> 70 %	Alta Gerencia
	Minimizar Los Gastos Totales Sin Afectar La Calidad Del Servicio	Porcentaje De Costo En Relación Al Ingreso	$(\text{Costos Totales} / \text{Ingresos Totales}) * 100$	Mensual	Porcentaje De Costo En Relación Al Ingreso	< 80 %	Alta Gerencia
CLIENTE	Aumento De Los Clientes Cautivos	Crecimiento En Cliente Cautivo	$(Q \text{ Clientes Con 2 O Más Reparaciones} / \text{Total De Clientes})$	Trimestral	Satisfacción De Cliente	5%	Jefes De Sucursales
		Repeticiones De Compra	$(Q \text{ Clientes Con Compras Repetidas} / \text{Total De Clientes Del Mes}) * 100$	Mensual	Repeticiones De Compra	> 10 %	Jefes De Sucursales
	Aumento De Cliente Referidos	Crecimiento En Clientes Referidos	$(Q \text{ Clientes Referidos} / \text{Total Clientes Del Mes})$	Mensual	Proporción De Clientes Referidos	> 10 %	Jefes De Sucursales
	Satisfacción Máxima De Los Clientes	Satisfacción De Cliente	$(N^{\circ} \text{ Clientes Satisfechos} / \text{Total Cliente Encuestados})$	Trimestral	Satisfacción De Cliente	> 90 %	Jefes De Sucursales
		Tasa De Reclamos De Clientes	$(Q \text{ Reclamos} / \text{Total Clientes Del Mes}) * 100$	Mensual	Proporción De Reclamos Del Mes	< 5 %	Jefes De Sucursales
	Aumento En Contratos De Representaciones En Garantía.	Número De Contratos Nuevos	$(\text{Total Ctos Actuales} - \text{Total Ctos Anteriores})$	Anual	Aumento En Los Contratos De Representación	> 1	Alta Gerencia
	Ampliar La Participación De Mercado En Los Contratos Existentes.	Crecimiento Participación De Mercado	$((\text{Part M}^{\circ} \text{ Actual} - \text{Part M}^{\circ} \text{ Anterior}) / \text{Part M}^{\circ} \text{ Anterior}) * 100$	Semestral	Aumento En La Participación De Mercado En Los Contratos Existentes	> = 5 %	Alta Gerencia

3.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PARTE II):

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	FORMULA	FRECUENCIA	QUE MIDE	VALOR ESPERADO	RESPONSABLE
OPERACIONAL	Cumplir Con Todas Las Reparaciones En Cinco Días Promedio	Tiempo Demora Ingreso O.S.	(Fecha Evaluación - Fecha De Ingreso (Promedio))	Semanal	Tiempo De Demora Entre El Ingreso Y La Reparación	< 2 Días	Jefes De Sucursales
		Tiempo Demora Reparación O.S.	(Fecha Reparación - Fecha De Evaluación (Promedio))	Semanal	Tiempo De Demora De La Reparación	< 1 Días	Jefes De Sucursales
		Tiempo Demora Entrega Producto Reparado	(Fecha Entrega - Fecha De Reparación (Promedio))	Semanal	Tiempo De Demora Entre La Reparación Y La Entrega	< 2 Días	Jefes De Sucursales
	Aumentar Las Cantidades De Reparaciones Fuera De Garantía (Fg)	Porcentaje De Pptos No Aceptador	(Pptos No Aceptados/Pptos Totales)*100	Semanal	Porcentaje De Pptos No Aceptados	< 20 %	Jefes De Sucursales
		Aumento En Reparaciones Fuera De Garantía	((Q Reparaciones Fg Mes Actual-Q Reparaciones Fg Mes Anterior)/Q Reparaciones Fg Mes Anterior)*100	Mensual	Aumento En La Cantidad De Reparaciones Fg	> 5 %	Jefes De Sucursales
	Optimización De Mano De Obra	Productividad Diaria Por Técnico	Q Reparaciones Diaria Por Técnico	Mensual	Reparaciones Diarias Por Técnico	> 10	Jefes De Sucursales
	Cumplir Con Los Procedimientos Establecidos	% De Cumplimiento De Los Procedimientos	(Procedimientos Cumplidos / Procedimientos Totales)*100	Semanal	Controlar Los Procedimientos	> 90 %	Alta Gerencia
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar La Cantidad De Personal Técnico Calificado	% Técnicos Calificados	(Técnicos Calificados/Total Técnicos)	Trimestral	Personal Técnico Calificado	> 80 %	Alta Gerencia
		Frecuencia En Capacitación	Q Capacitaciones Trimestrales	Trimestral	Cantidad De Capacitaciones	> = 1	Alta Gerencia
	Realizar Inducción Y Capacitación A Todos Los Empleados Respecto De Los Procedimientos De Su Cargo	Cantidad De Personal Capacitado	(Q Personal Capacitado/ Total Del Personal)*100	Mensual	Porcentaje De Trabajadores Capacitados	100%	Alta Gerencia
	Mayor Motivación Del Personal	Satisfacción Laboral	(N° Trabajadores Satisfechos/Total Trabajadores Encuestado)	Anual	Nivel De Satisfacción	> 80%	Alta Gerencia
		Objetivos Cumplidos Por Trabajador	(Objetivos Cumplidos/Objetivos Planteados)*100	Anual	Objetivos Cumplidos Por Trabajador	> 90%	Alta Gerencia
		Variación De Sueldo	((Sueldo Actual Trabajador - Sueldo Mercado)/Sueldo Mercado)*100	Semestral	Variación De Sueldos Con Respecto Al Mercado	> 0 ; < 10 %	Alta Gerencia
		Mejoramiento Desempeño Por Trabajador	((Desempeño Actual - Desempeño Anterior)/Desempeño Anterior)*100	Semestral	Desempeño De Los Trabajadores Por Periodo	> 2 %	Alta Gerencia



4. CONCLUSIÓN

Durante La construcción del caso expuesto en nuestro seminario de título, realizamos diferentes actividades tales como visitas, entrevistas e indagaciones a Plus Service, con el fin de recopilar información real acerca de ella, conocimos sus procedimientos internos, su estructura organizacional, sus problemáticas y su forma de trabajo cotidiano. Para representar esta realidad de una forma clara y académica es que se nos hizo necesario investigar acerca de la “Metodología de Caso” que actualmente no se encuentra dentro de nuestra malla curricular, lo que nos impulsó con mayor fuerza a aplicarla en nuestro proyecto de investigación, ya que, por un lado, tenemos a la innovación como parte de la cultura de la Universidad Diego Portales, y porque creemos que de esta manera hay una mejor comprensión de los contenidos de las distintas cátedras impartidas, permitiendo al estudiante situarse en un contexto real que lo ayude a ubicarse en los roles que ocupará en su futuro profesional.

Para investigar con mayor profundidad acerca de la metodología de caso, utilizamos el libro “Método de caso, su construcción y animación”, del cual obtuvimos los lineamientos generales aplicados en la construcción de nuestro caso. Estos lineamientos nos permitieron dar al documento una secuencia lógica y didáctica que ayudara a cumplir con su objetivo académico que es ser utilizado por los alumnos y profesores, los cuales fueron reafirmados a través de una entrevista a una de sus autoras, la profesora Cristina Castillo Gatica, quien imparte la cátedra de administración en la Universidad de Santiago de Chile.

La estructura que entrega la metodología de caso, sin duda ayuda a su construcción, sin embargo, nos pudimos dar cuenta que ésta no es rígida, es decir, cada caso puede tener una estructura distinta que varía de acuerdo a los objetivos que tenga cada uno. En nuestro caso, tomamos las propuestas de la metodología como base, aportamos con nuestras propias ideas y también obtuvimos conceptos de otros casos leídos como ejemplo.

El desarrollo del caso no estuvo exento de dificultades, ya que para cumplir con su objetivo, es necesario redactar una historia que tenga continuidad, que sea entendible y dinámica para el lector, características que requieren herramientas de redacción que no



están presentes en nuestra formación académica, lo que nos obligó a explotar al máximo estas habilidades que hasta el momento eran desconocidas para nosotros.

Dentro de los objetivos de nuestro seminario se encuentra el interés de dejar un legado para los estudiantes y académicos de nuestra facultad, que sea utilizado en distintas cátedras, y que aporte con mejores resultados académicos, además de entregar una propuesta de solución viable, a modo de asesoría, a la empresa investigada, que le genere valor y que se reconozca en ella nuestro nivel profesional alcanzado en estos años de estudio. Debido a esto es que quisimos entregar una solución a través del desarrollo de una herramienta de gestión que pueda ser implementada por la empresa, que es donde detectamos las mayores debilidades.

En las indagaciones realizadas obtuvimos antecedentes que nos permitieron detectar una falta de compromiso en los trabajadores, que gatilla una actitud de poca lealtad y baja motivación, ya que ha existido una disminución en los beneficios colectivos y en la mayoría de las remuneraciones, lo anterior, desde el punto de vista de la gerencia, es ocasionado por una disminución en las tarifas de sus servicios y en el volumen de las reparaciones producto de la crisis económica que afectó al país durante el último año. Así mismo, observamos una falta de cumplimiento de los procedimientos establecidos, ya que si bien, la empresa no los ha implementado de la mejor forma, tampoco hay un interés por parte de los trabajadores de mejorar su metodología de trabajo y así entregar un mejor servicio, lo que conlleva a cometer errores como, información no confiable o incompleta ingresada en el sistema, demora en la entrega de presupuestos, retraso en la solicitudes de repuestos o reparaciones de mala calidad, entre otros, siendo esto un factor importante a la hora de querer cumplir con la política de la empresa, con relación al tiempo de demora y a la comunicación e imagen que se tiene con los clientes, quienes traducen esta mala atención en un menor volumen de reparaciones y en consecuencia menores ingresos para la empresa.

Todos los hechos mencionados anteriormente, junto a los conocimientos adquiridos durante nuestra preparación profesional, nos han llevado a concluir que la empresa necesita un mejoramiento en la gestión de sus procesos internos, así como también tener una estrategia clara y definida, alinear a toda la organización bajo los mismos objetivos y declarar una misión y visión que sea conocida por todos, para que cada uno entienda su participación en los éxitos o fracasos que ella alcance.



Para ofrecer una solución integral a esta empresa en este ámbito y en el control de sus operaciones, con el objetivo de que logre una ventaja competitiva respecto de sus competidores y que además le permita crecer en el tiempo, escogimos desarrollar como herramienta de gestión, el cuadro de mando integral, ya que ésta involucra todas las áreas de la empresa, las relaciona entre sí, las alinea para el cumplimiento de su misión y creemos que cumple con creces lo que le falta a esta empresa.

La definición de indicadores para esta empresa implicó conocer en profundidad sus procesos internos, sus sistemas de información, y su cultura organizacional, sin embargo, la estructuración de indicadores eficientes no fue fácil, debido a la complejidad de sus operaciones, y para ello fué necesario contar con un conocimiento muy detallado de su funcionamiento diario, tanto operativo como administrativo. Proceso del cual obtuvimos como resultado la presentación de veinticuatro indicadores en distintas perspectivas, que al ser utilizados, permiten a la empresa tener una visión general del curso que lleva la organización y de poder esclarecer el origen de un alto o bajo rendimiento, tanto en sus resultados operacionales como financieros.

El Cuadro de Mando Integral presentado, es el resultado de haber conocido a Plus Service en profundidad y de haber aprendido en terreno lo que conlleva la administración de una empresa, y en particular conocimos las dificultades que deben enfrentar la mayoría de las empresas medianas, que sin contar con una gran infraestructura tienen que atender volúmenes operacionales muchas veces más allá de su capacidad, en donde es común también que el personal realice múltiples tareas, no permitiendo así rigurosidad en sus procesos y que los absorbe la solución de problemáticas diarias, en desmedro de la planificación estratégica.

Durante la elaboración de este trabajo pudimos desarrollar capacidades tanto grupales como individuales, aprendimos a conocernos aún más como equipo y al convivir en un entorno donde muchas veces la presión no sólo causó una atmósfera de tensión sino que también nos ayudo a obtener el mejor resultado posible de este proyecto. Parte fundamental para ello fué la unión obtenida durante los años que hemos trabajado como equipo en las cátedras de la carrera, lo que se tradujo en que a pesar de los conflictos internos que tuvimos en las distintas partes del desarrollo, nunca dejamos de lado la capacidad de aceptar la opinión de cada uno, aprovechando así la sinergia producto del trabajo en equipo.



5. BIBLIOGRAFÍA

- Método de Caso, su construcción y animación”. Autores: Ana María Rusque y Cristina Castillo Gatica.
- “Cuadro de Mando Integral” (1996). Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton.
- Tesis de Aplicación del control de gestión a la industria automotriz basado en el diseño de un cuadro de mando. Seminaristas: Alexis Cifuentes Bruna, Mario Artigas Navarrete, Juan Moraga Peralta.
- Diapositivas: “Desarrollo Organizacional” del Profesor Lucas Cangas MBA UDP 2009.
- Ley del Consumidor N° 19.496.
- www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard
- www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- www.minhda.cl/prensa/doc/ocde/estudio_economico_Chile_2010_sintesis.pdf
- www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2006/docs/000024_final.pdf
- www.wikipedia.com
- www.pservice.cl
- www.sernac.cl
- www.ine.cl