

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN

Facultad de Ingeniería

Departamento de Ingeniería Industrial

Ingeniería Civil Industrial



“Propuesta de mapa estratégico e indicadores de desempeño para la empresa SAI Concepción”

CRISTIAN FELIPE MATAMALA GUZMÁN

**INFORME DE PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

Profesor Guía:

Sr. Fernando Krausse Martínez

Profesor Informante:

Sr. Alberto Loosli

Colaborador Responsable:

Sr. Carlos Correa

Concepción, Octubre de 2016.-

RESUMEN

Este proyecto de título tuvo por objetivo diseñar y proponer un mapa estratégico e indicadores de desempeño para mejorar la gestión de la empresa SAI Concepción (Servicio de Asistencia Integral Concepción) perteneciente a la red de servicios post-venta CST, que a su vez es una empresa filial de Electrolux; Una empresa sueca de nivel mundial perteneciente a la industria de los electrodomésticos. Tal objetivo se desarrolló en base a la teoría propuesta por Kaplan & Norton en su libro “The Balanced Scorecard”, ajustándose a las necesidades requeridas por la empresa y considerando el plan estratégico corporativo de Electrolux.

La información requerida para el desarrollo del presente proyecto fue recogida mediante conversaciones, entrevistas no estructuradas y encuestas a los funcionarios de las diversas áreas, paralelamente, observaciones presenciales y periódicas de los procesos que se desarrollaban en las diferentes áreas de trabajo, revisiones bibliográficas y extracción de datos corporativos otorgados por el administrador de la empresa.

Como resultado se obtuvo una herramienta de gestión como propuesta para SAI Concepción, el cual enfatiza la conversión de la visión y la estrategia de la organización a un sistema de indicadores bajo diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y desarrollo. La herramienta contiene esencialmente los objetivos estratégicos de la empresa, el mapa estratégico que concede la visualización de todos los objetivos, perspectivas y sus relaciones causa-efecto, los indicadores de desempeño y los parámetros para su evaluación continua. Esta herramienta persigue poder alinear correctamente a SAI Concepción hacia la dirección que persigue el plan estratégico de Electrolux actual. Por otro lado, el mapa estratégico y los indicadores de desempeño pueden entregar mayor información permitiendo observar y/o detectar problemáticas a tiempo, ayudando en el proceso de toma de decisiones por medio de acciones preventivas y/o correctivas en favor de la estrategia y los objetivos propuestos por la organización.

SUMMARY

The present degree project pretends to design and propose a strategic map and key performance indicators to improve the management of SAI Concepción belonging to the network of after-sales services CST Electrolux, which in turn is a subsidiary of Electrolux Company; A Swedish Company belonging to the global appliance industry. This objective is developed based on the theory proposed by Kaplan & Norton in their book "The Balanced Scorecard", according to the requirements demanded by the company and considering the Electrolux corporate strategic plan.

The information required for the development of this project was collected through talks, unstructured interviews and employee surveys from different areas, parallel, face and periodic observations of the processes developed in different areas of work, literature reviews and extraction corporate data provided by the company manager.

As a result, was obtained a strategic map and key performance indicators for SAI Concepción, which emphasizes organization's vision and strategy conversion to a system of indicators under different perspectives: financial, customer, internal processes and growth and development. The tool essentially contains company's strategic objectives, the strategic map that gives the display of all objectives, perspectives and cause-effect relationships, performance indicators and parameters for continuous assessment. This tool aims to align properly SAI Conception in the direction pursued by the current strategic plan Electrolux. On the other hand, the strategic map and the key performance indicators can provide further information allowing observing and/or detecting problems early, helping in the process of decision making through preventive and/or corrective actions in favor of the strategy and objectives proposed by the organization.

DEDICATORIA

*“Con todo mi amor y esfuerzo, a mis
padres”*

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a Dios y a mis padres porque siempre estuvieron de forma incondicional durante todo el proceso de mi formación profesional.

A mis amigos Daniel, Claudio, Jamil, Felipe, Andrés, Myru, Natali y Nicolás por haberme acompañado durante los buenos y malos momentos.

A mis hermanos por haberme brindado su apoyo cuando más lo necesitaba. Un agradecimiento especial para mi hermana Viviana y su familia que hicieron posible cumplir mi sueño de viajar y estudiar en China como estudiante de intercambio.

A todos los compañeros y amigos que hice en la Universidad, en especial agradecer a Jonathan Silva, Erick López y Diego Sáez por ser los únicos compañeros que me motivaron a seguir en este arduo camino, y creyeron realmente en mí, incluso cuando yo ya había tirado la toalla.

A todos los profesionales y profesores que conocí durante mi paso por la Universidad y las distintas instituciones, en especial agradecer a Héctor Valdés, Mary Hayes, Mario Garretón y Fernando Krausse por confiar en mí.

Agradecimientos especiales a mi polola Romy Minder y su familia por todo lo que han sacrificado y entregado para ayudarme.

Finalmente, a todos quienes fueron parte de esta aventura.

¡¡Muchas Gracias!!

ÍNDICE

RESUMEN	II
SUMMARY.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
CAPÍTULO N°1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	2
1.2 OBJETIVOS GENERALES	3
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	4
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.6 METODOLOGÍA APLICADA	6
CAPÍTULO N°2: ANTECEDENTES TEÓRICOS	9
2.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	10
2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
2.1.2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIA	11
2.2 ANÁLISIS FODA	13
2.2.1 AMBIENTE INTERNO	13
2.2.2 AMBIENTE EXTERNO	13
2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	14
2.3.1 PERSPECTIVAS DEL CMI	15
2.3.2 MAPA ESTRATÉGICO.....	16
2.4 HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO	19
2.4.1 CADENA DE VALOR (MAPA DE PROCESOS)	19
2.4.2 ANÁLISIS ISHIKAWA (CAUSA-EFECTO)	22
2.4.3 DIAGRAMA DE PARETO	22
2.4.4 ANÁLISIS PESTEL.....	23
CAPÍTULO N°3: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	24
3.1 CTI S.A. DEL GRUPO ELECTROLUX	25
3.1.1 ANTECEDENTES GENERALES.....	25
3.1.2 PRINCIPALES PROVEEDORES Y CLIENTES DE CTI S.A. DEL GRUPO ELECTROLUX	29
3.1.3 INSTALACIONES DE CTI S.A. DEL GRUPO ELECTROLUX	30
3.2 SAI CONCEPCIÓN	31
3.2.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	31
3.2.2 MODELO DE NEGOCIO QUE SIGUE SAI CONCEPCIÓN	32
3.2.3 CLIENTES DE SAI CONCEPCIÓN	32

3.2.4	PROVEEDORES DE SAI CONCEPCIÓN	33
3.2.5	RECURSOS HUMANOS DE SAI CONCEPCIÓN	34
3.2.6	INSTALACIONES Y EQUIPOS DE SAI CONCEPCIÓN	36
3.2.7	RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	37
3.3	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PLANES	38
3.3.1	DIAGNÓSTICO DE SAI CONCEPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES.....	38
3.3.1.1	MAPA DE PROCESOS (CADENA DE VALOR)	39
3.3.1.2	DIAGRAMA DE ISHIKAWA (ANÁLISIS CAUSA-EFECTO)	40
3.3.1.3	DIAGRAMA DE PARETO	41
3.3.1.4	ANÁLISIS PESTEL.....	43
3.3.1.5	ANÁLISIS FODA	56
CAPÍTULO N°4: PLAN ESTRATÉGICO DE SAI CONCEPCIÓN		62
4.1	PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO GRUPO ELECTROLUX.....	63
4.1.1	MISIÓN	63
4.1.2	VISIÓN.....	63
4.1.3	ESTRATEGIA.....	64
4.2	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE SAI CONCEPCIÓN.....	70
4.2.1	MISIÓN	70
4.2.2	VISIÓN.....	71
4.2.3	ESTRATEGIA.....	71
CAPÍTULO N°5: DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA SAI CONCEPCIÓN.....		72
5.1	DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA SAI CONCEPCIÓN	73
5.1.1	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SAI CONCEPCIÓN	73
5.2	MAPA ESTRATÉGICO	75
5.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SUS RELACIONES CAUSA-EFECTO	77
5.3.1	OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA	77
5.3.2	PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	78
5.1.3	PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	79
5.1.4	PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE	80
5.4	INDICADORES POR PERSPECTIVA Y PLANES DE ACCIÓN ASOCIADOS	81
5.4.1	INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA.....	86
5.4.2	INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES.....	90
5.4.3	INDICADORES PROCESOS INTERNOS	98
4.5.4	PERSPECTIVA DESARROLLO Y APRENDIZAJE.....	102
CAPÍTULO N°6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		107
6.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
6.1.1	CONCLUSIONES	108
6.1.2	RECOMENDACIONES.....	110

BIBLIOGRAFÍA..... 112

ANEXOS..... 114

MOTIVOS POR EL QUE LOS ARTEFACTOS SON DERIVADOS A TALLER 114

ENCUESTA A EMPLEADOS SAI CONCEPCIÓN..... 115

LISTADO DE PROVEEDORES CTI S.A. GRUPO ELECTROLUX..... 119

LISTADO DE PRINCIPALES CLIENTES CTI S.A. GRUPO ELECTROLUX 121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Categorías de reclamos hacia SAI Concepción.....	4
Gráfico N° 2: Ventas consolidadas de CTI S.A. del grupo Electrolux (MM\$)	27
Gráfico N° 3: Órdenes de servicio Marzo-Agosto 2015.....	41
Gráfico N° 4: Diagrama de Pareto de causas de retrasos en los procesos claves	42
Gráfico N° 5: Producto Interno Bruto de Chile, periodo 1T 2009- 1T 2016.....	46
Gráfico N° 6: Tasa de desocupación periodo 2012-2016	47
Gráfico N° 7: Variación del precio del cobre periodo 1990-2015	48
Gráfico N° 8: IMACEC periodo mayo 2014- marzo 2016.....	49
Gráfico N° 9: Índices de programa "Green Spirit" periodo 2011-2015.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo de mapa estratégico	18
Figura N° 2: Sistema de valores.....	19
Figura N° 3: La cadena de valor genérica.....	19
Figura N° 4: Organigrama de CTI S.A.	25
Figura N° 5: Ubicación de instalaciones CTI S.A. Electrolux.....	30
Figura N° 6: Ubicación SAI Concepción.....	31
Figura N° 7: Organigrama SAI Concepción	34
Figura N° 8: Mapa de procesos de SAI Concepción	39
Figura N° 9: Diagrama Cusa-Efecto SAI Concepción.....	40
Figura N° 10: Modelo de estrategia crecimiento rentable del Grupo Electrolux.....	65
Figura N° 11: Mapa estratégico SAI Concepción.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Aplicación de estrategias a matriz FODA.....	13
Tabla N° 2: Descripción de funciones	35

CAPÍTULO N°1: INTRODUCCIÓN

Este capítulo contiene un conjunto de antecedentes previos para el desarrollo del presente proyecto, tales como la presentación del proyecto, objetivos a desarrollar, la metodología aplicada, justificación de la propuesta y la delimitación del problema.

1.1 Presentación del proyecto

A principios de los años 90' la empresa SAI Concepción solía entregar servicios de post-venta a los usuarios de la empresa chilena CTI (Compañía Tecno Industrial), antiguo dueño de las marcas Fensa, Mademsa, Somela, Frimetal y CST (Central de Servicio Técnicos). En el año 2011 la compañía sueca Electrolux compró CTI, lo que significó cambios estructurales en las distintas unidades de negocio, entre estas unidades de negocio se encuentra la filial CST, de la cual forma parte SAI Concepción. Actualmente, el grupo Electrolux tiene una estrategia basada en el crecimiento rentable, la innovación, la importancia de las personas, el liderazgo y la excelencia operativa, centrándose en la creación de valor de sus productos y servicios según lo medido por cliente, empleados y accionistas. Debido a esto, la compañía busca poder incorporar y difundir la estrategia a sus distintas unidades de negocio en Chile, y además medir el desempeño de cada una.

Este proyecto propone un mapa estratégico y un sistema de indicadores de desempeño para la empresa SAI Concepción, a causa de manifestar la necesidad de tener una herramienta que permita tener mayor control en el cumplimiento de las metas fijadas dentro la compañía. Sumando a esto, la empresa ha obtenido bajos rendimientos durante el año 2015 en el indicador de desempeño de nivel servicio establecido por Electrolux, y por otro lado trabaja en una dirección no muy clara respecto al lineamiento corporativo.

Una forma de resolver esta problemática, es con el desarrollo de un mapa estratégico e indicadores de desempeño basados en el Cuadro de Mando Integral, desarrollado por David Kaplan y Robert Norton. Se decide por esta herramienta, porque ésta, se ha convertido en una de las mejores en el ámbito de gestión, y se ajusta de mejor forma al ser una herramienta que traduce la estrategia de la organización y permite el mejoramiento continuo. Además, el desarrollo de la propuesta dentro de SAI Concepción, permitirá difundir e identificar observaciones y no conformidades, otorgando mayor posibilidad de fomentar acciones correctivas y preventivas que apoyen la gestión y con ello lograr cumplir con el plan estratégico de la organización en pro del plan estratégico corporativo.

1.2 Objetivos generales

- Diseñar un mapa estratégico e indicadores de desempeño para la empresa SAI Concepción.

1.3 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual en el que se encuentra SAI Concepción.
- Establecer los lineamientos estratégicos para la organización con respecto a la estrategia corporativa.
- Desarrollar un mapa estratégico que contenga los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto para las distintas perspectivas de la organización.
- Definir los indicadores para cada objetivo estratégico.

1.4 Justificación de la propuesta

El control de gestión es un proceso administrativo que permite la implementación y el cumplimiento de una estrategia establecida en su planificación, la cual en primera instancia se traduce en misión, visión y valores. Para esto se debe definir correctamente los objetivos estratégicos, los cuales permiten cumplir de buena manera los propósitos de la organización.

SAI Concepción, es una empresa que presta servicios de post-venta a los usuarios de las marcas del grupo Electrolux (Mademsa, Fensa, Somela y Electrolux). SAI Concepción llevó a cabo una reestructuración organizacional durante los últimos cinco años, en donde se modificó el enfoque del negocio, dejando en segundo plano la venta de repuestos y concentrando su norte al área de servicio de reparación en garantía, lo cual significó cambios internos de roles y funciones. Actualmente, SAI ha tenido bajo rendimiento en el indicador de desempeño de nivel de servicio establecido por el departamento de ventas de Electrolux, también reflejado en la cantidad de reclamos efectuados por los usuarios de la marca Electrolux. A continuación, en el gráfico N°1 se presentan las 6 categorías de reclamos con que Electrolux agrupa las diferentes quejas generadas por los usuarios de la marca con respecto al servicio entregado por SAI Concepción durante el 2015.

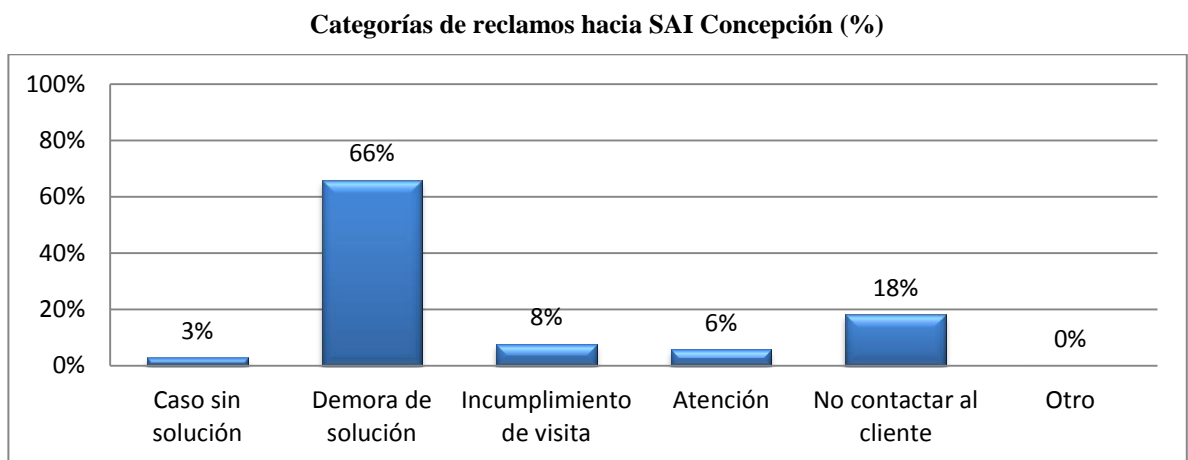


Gráfico N° 1: Categorías de reclamos hacia SAI Concepción

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SAI Concepción.

Por otro lado, a pesar de que a nivel corporativo existe una planificación estratégica, la empresa trabaja en una dirección no muy precisa respecto al lineamiento corporativo de Electrolux. Debido a todo lo anterior, es necesario analizar el estado actual de la organización y formalizar la estrategia de SAI Concepción, a fin de poder guiar correctamente la empresa por medio de una herramienta de gestión que permita la evaluación de indicadores claves desde una perspectiva financiera y no financiera, y así lograr un lineamiento organizacional que apunte al lineamiento corporativo y al cumplimiento de objetivos.

Se espera que la propuesta aporte valor a la toma de decisiones, gracias a la visión integral que ofrece de los procesos internos y externos de la organización, la mirada de las cuatro perspectivas, la medición del desempeño de las áreas operativas de la empresa, la inducción de generar menores márgenes de error en pos del cumplimiento de metas y por último, la facilidad de cómo entender mejor el alcance de los objetivos a través de la relaciones causa-efecto que ofrecen los indicadores de desempeño a través de un mapa estratégico.

1.5 Delimitación del problema

SAI es una red de servicio de asistencia integral, la cual pertenece a CST (Central de Servicios Técnicos) del grupo Electrolux, y está presente a lo largo de todo Chile, la cual ofrece servicios de post-venta a los usuarios de las marcas del grupo Electrolux. En la octava región existen 3 tiendas SAI, estas se distribuyen los clientes según zonas geográficas, las tiendas están ubicadas en las ciudades de Los Ángeles, Chillán y Concepción. Esta última es la que dará vida a este estudio, por tanto, el presente proyecto de título se desarrollará específicamente en SAI Concepción, ubicada en Orompello 714, región del Biobío.

La propuesta se hará solamente para la empresa SAI Concepción, focalizándose en los servicios de reparación que se realizan en garantía. El proyecto se realizará en un periodo de seis meses a partir de Marzo del 2016 hasta Agosto del 2016.

1.6 Metodología aplicada

Para el desarrollo del mapa estratégico y los indicadores de desempeño, las actividades a realizar se adecúan a las propuestas teóricas descritas en la metodología del Cuadro de Mando Integral, considerando los requerimientos de SAI Concepción y los objetivos del estudio anteriormente mencionados. Comenzando por un diagnóstico actual de la organización y el establecimiento de los lineamientos estratégicos de la organización con respecto a la estrategia corporativa. Posteriormente se realizará la elaboración de la propuesta basada en la metodología propuesta por los autores, del tipo top-down, lo cual significa que la construcción del mapa estratégico comenzará desde la formulación de los objetivos estratégicos, para luego definir indicadores de desempeño.

1. Para el primer objetivo específico: *“Diagnosticar el estado actual de SAI Concepción”*

Se realizará una revisión bibliográfica sobre el desarrollo de mapas estratégicos e indicadores de desempeño, considerando investigaciones académicas y aplicaciones anteriores que sirvan como base para adquirir información, ya sea través de diversos medios bibliográficos, web, etc. A continuación, se realizará una investigación del plan estratégico corporativo y se llevarán a cabo entrevistas no estructuradas y encuestas a los directivos y funcionarios (administrativos, técnicos de taller y técnicos de terreno) de SAI Concepción a fin de identificar problemáticas y así diagnosticar la situación actual.

Una vez recabada la información del diagnóstico previo, se realizará un análisis multi-criterio que incluirá:

- Mapa de procesos
- Diagrama causa-efecto
- Diagrama de Pareto

- Análisis FODA
- Análisis PESTEL

Todas estas herramientas permitirán entender la condición global actual de SAI Concepción, considerando las no conformidades de la empresa, los factores internos y externos bajo diferentes miradas. La información conjunta servirá como base para la formalización de los lineamientos estratégicos.

2. Para el segundo objetivo específico: *“Establecer los lineamientos estratégicos para la organización con respecto a la estrategia corporativa”*.

En primer lugar, se realizarán reuniones con el gerente, el administrador y los distintos funcionarios de la empresa. En estas reuniones se dará a conocer el estado actual de la organización y se buscará formalizar una estrategia como unidad de negocio, considerando la misión, la visión y estrategia a nivel corporativo.

En segundo lugar, para la definición de los objetivos estratégicos de SAI Concepción, se abordará por medio de reuniones constituidas por el administrador, administrativos, técnicos y quienes correspondan a niveles superiores de área. La formulación de los objetivos se realizará de acuerdo a cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizaje) y considerando el plan estratégico corporativo.

3. Para el tercer objetivo específico: *“Desarrollar un mapa estratégico que contenga los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto para las distintas perspectivas de la organización.”*

Se realizará un estudio de las relaciones causa-efecto considerando el plan estratégico corporativo, los requerimientos de la empresa y los objetivos estratégicos previamente definidos para los distintos niveles. Por tanto, la

construcción del mapa estratégico buscará concretar las líneas estratégicas que unan los diferentes objetivos estratégicos bajo las diferentes perspectivas, a fin de traducir los lineamientos estratégicos de forma correcta y clarificar paso a paso el camino a seguir para alcanzar las metas.

4. Para el cuarto objetivo específico: *“Definir los indicadores para cada objetivo estratégico.”*

Se realizarán reuniones con los directivos del nivel superior, en estas reuniones se buscará tomar decisiones en conjunto, pues si bien se pueden diseñar varios tipos de indicadores para cada objetivo estratégico, se deberán seleccionar aquellos que sean más significativos, de manera tal que se midan las variables más importantes por cada objetivo estratégico. Cada indicador deberá tener definido:

- Objetivo
- Descripción
- Formula
- Frecuencia
- Unidad
- Meta o rango de desempeño
- Fuente de datos

CAPÍTULO N°2: ANTECEDENTES TEÓRICOS

El capítulo N°2 contiene los antecedentes y conceptos teóricos en los que se basa el proyecto. Entre estos se encuentran principalmente los lineamientos estratégicos, análisis FODA, Cuadro de Mando Integral, herramientas de diagnóstico e indicadores de desempeño.

2.1 Lineamientos estratégicos

2.1.1 Planificación estratégica

A comienzos de la década de los 50, primero compañías de negocios, y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de bienes y servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el entorno, los problemas con su desarrollo y con su evolución. Esta causa llegó a ser conocida como “*problema estratégico*”, se percibió entonces como originado del desajuste técnico y económico entre los productos de la firma y las demandas del mercado. El origen del concepto de estrategia tiene sus bases en el campo militar, probablemente el primer libro que habló sobre el concepto de estrategia haya sido “El arte de la guerra”¹. La palabra estrategia etimológicamente viene de “*strategos*”, que en griego significa *general*. Actualmente en esta materia se define como “el arte de dirigir las operaciones militares”².

Más tarde el concepto de estrategia ya aterrizado en el ámbito empresarial ha sido definido por varios autores:

Porter (1982) dice que: “La estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. Dando entender que el entorno de la empresa es importante para definir la estrategia.

Para Tabatoni y Janiou (1975), “Estrategia es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. Haciéndonos entender que la estrategia permite combatir los cambios desfavorables del entorno.

Según Ansoff (1976), considerado como el padre del pensamiento estratégico, define estrategia como: “La dialéctica de la empresa con su entorno”. Considerando la estrategia

¹ Sun Tsu (1963): “El arte de la guerra” escrito aproximadamente hace 500 años a.C.

² Definición de estrategia según la Real Academia Española.

como una relación lógica constante existente entre la empresa y su entorno que influye dentro de la organización.

Por otro lado, Chandler (1962) dice que: “La estrategia es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”. Entendiéndose que la estrategia es un plan que requiere el suministro de recursos a través del tiempo a largo plazo.

Finalmente podemos entender que la estrategia es una habilidad de dirección que involucra la determinación y la adopción de cursos de acción para alcanzar metas y objetivos considerando la asignación de recursos. La estrategia además involucra planeación y toma de decisiones, generando acciones coherentes que permiten encaminar a las organizaciones obtener posiciones competitivas y ventajosas en el medio que se desenvuelven por medio de las mejoras producidas dentro de sus procesos.

La planeación estratégica es el proceso por el cual las organizaciones definen su visión, misión, objetivos y estrategias. Esta se basa en un análisis interno y externo, para comprender con mayor detalle las ventajas y desventajas que tiene la organización consigo misma y con el medio que la rodea. Facultando el análisis de la situación de la empresa, su entorno y competencia, la posibilidad de plantear metas y objetivos a largo plazo.

2.1.2 Misión, visión, objetivos estratégicos y estrategia

Los elementos claves y fundamentales de la planificación para que la organización defina su alcance y metas estratégicas son:

Misión: Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión. Es la razón de ser de la organización, la formulación explícita de sus propósitos y la identificación de sus tareas. Representa la clase de producto y/o servicio que desea ofrecer al mercado y para quién trabaja. La Misión debe responder a preguntas como:

- “¿Quiénes somos?”
- “¿Qué hacemos?”
- “¿Dónde lo hacemos?”
- “¿Por qué lo hacemos?”
- “¿Para quién trabajamos?”

Visión: Definida como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. La Visión es una declaración en tiempo presente, la organización expone dónde quiere estar y qué quiere ser en el largo plazo, es decir, cómo se proyecta la organización en el futuro y la imagen del futuro procura crear con respecto a las necesidades que desea satisfacer. La Visión debe responder a preguntas como:

- “¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?”
- “¿Cómo seremos en el futuro?”
- “¿Qué haremos en el futuro?”
- “¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?”

Objetivos estratégicos: Describen resultados a largo plazo que una organización espera lograr para instaurar su misión, visión y llevarla a cabo. Se define como una declaración que realiza la empresa en forma cuantitativa y cualitativa, que enuncia metas proyectadas.

Estrategia: Conjunto de mecanismos para conseguir la consecución de un plan y sus objetivos, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. La estrategia se traduce en las acciones elegidas para el alcance y cumplimiento de objetivos.

2.2 Análisis FODA

Permite relacionar e identificar los elementos externos e internos de una organización.

2.2.1 Ambiente interno

Se refiere a las fortalezas, es decir, capacidades y habilidades que se poseen, recursos que se controlan, actividades que se desarrollan positivamente y que ayudan a posicionarse mejor frente a la competencia. A su vez, las debilidades son responsables de provocar una posición desfavorable frente a la competencia. Referidas a recursos que se carecen, habilidades que no se poseen y actividades mal desarrolladas.

2.2.2 Ambiente externo

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, aprovechables, que se deben descubrir en el entorno en donde interactúa la organización para obtener ventajas competitivas. A su vez, las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que atentan incluso contra la permanencia de la organización.

Según Wheelen y Hunger (2007) la estrategia debe trabajar en concordancia con las oportunidades y amenazas, así como también con las fortalezas y debilidades de la organización (ver tabla N°1).

Tabla N° 1: Aplicación de estrategias a matriz FODA

Entorno	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia Ofensiva (FO) “Si acentuamos la fortaleza, ¿Podré aprovechar mejor la Oportunidad?”	Estrategia Defensiva (FA) “Si acentuamos la fortaleza, ¿Podré minimizar las Amenazas?”
Debilidades	Estrategia de Reorientación (DO) “Si supero mi debilidad, ¿Podré aprovechar mejor la Oportunidad?”	Estrategia de Supervivencia (DA) “Si supero mi debilidad, ¿Podré minimizar la amenaza?”

Fuente: Avilés (2015)

2.3 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como “Balanced Scorecard (BSC)”, fue creado y presentado en la revista Harvard Business Review (HBR) por Robert S. Kaplan y David P. Norton en el año 1992. Sus autores, definieron al CMI como un *sistema de indicadores* mejorado, el cual estaba organizado en cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. A través de los años, el CMI se transformó en un *sistema de gestión* central (presentado en el año 1996 en la misma revista HBR), el cual permitía conectar el conjunto de indicadores basados en las cuatro perspectivas con la estrategia de la organización, de esta forma no sólo se podía clarificar la estrategia y comunicarse, sino que también se podía gestionar. El CMI es una herramienta que “traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”, Kaplan y Norton (1996).

Durante los años 70, las empresas se desarrollaban en una economía basada en los activos tangibles, la valoración de estos se hacía por medio de indicadores financieros. Sin embargo, en la actualidad según Kaplan y Norton (1996) la valoración de los activos intangibles (productos y servicios de calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y los clientes leales y satisfechos) y las capacidades de la empresa son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. “El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro”, Kaplan y Norton (1996).

Las empresas actualmente compiten en mercados cambiantes y altamente competitivos, por tanto es crucial la claridad y comprensión de sus objetivos estratégicos y las metodologías de medición. Por tanto el CMI es una poderosa herramienta que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas que proporcionan un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la estrategia y la misión a todos sus empleados.

2.3.1 Perspectivas del CMI

El CMI integra cuatro grandes pilares base en su metodología, que se traducen a la medición de la actuación de cuatro perspectivas en las organizaciones.

Financiera: El CMI vincula los objetivos financieros a corto y largo plazo, como aumento de la productividad, disminución los costos, el aumento los ingresos, la intensificación en la utilización de activos, entre otros, con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del CMI. Principalmente, los indicadores financieros resumen la actuación económica actual de la organización, respecto a las mediciones anteriormente relacionadas a través de las otras perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina con la mejora de la actuación financiera. Principalmente, el CMI traduce la historia de la estrategia, comenzando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y por último con los empleados y los sistemas. La perspectiva financiera resume consecuencias económicas y responde a las expectativas de los accionistas, Kaplan y Norton (1996).

Clientes: Permite establecer el mercado y el segmento de clientes en los que pretende competir. Los segmentos de clientes representan las fuentes que proporcionaran la componente de ingresos para los objetivos financieros de la organización. Esta perspectiva, permite definir indicadores claves para satisfacer a los clientes con los cuales está trabajando, indicadores relacionados con la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad entre otros. Además, se puede medir el valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado, Kaplan y Norton (1996).

Procesos internos: Para poder lograr los objetivos de los clientes y de los accionistas es necesario identificar los procesos más críticos de la organización, una vez identificados estos procesos, se definen los indicadores de la perspectiva de procesos internos, de tal

manera de responder a los segmentos de clientes y satisfacer las expectativas de los accionistas, que desde ya están siendo medidos. Posteriormente a la definición de objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y de clientes. Kaplan y Norton (1996) recomiendan definir una cadena de valor para identificar las necesidades de los accionistas y de los clientes.

Desarrollo y aprendizaje: Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Esta perspectiva representa la plataforma o motor de desempeño para el cumplimiento de las perspectivas restantes. Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se consideran tres categorías principales a considerar:

1. La capacidad de los empleados
2. La capacidad de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Es necesario mencionar que las perspectivas anteriormente descritas pueden variar según la naturaleza del producto o servicio, el entorno y las personas de la organización. Por tanto, el CMI no es una herramienta que se aplica de igual manera para todas las organizaciones, incluso existiendo la posibilidad de integrar más perspectivas.

2.3.2 Mapa estratégico

Es una herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su plan estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos. Según Kaplan y Norton (2004) el mapa debe cumplir con algunos principios básicos:

1. Asegurar un crecimiento sostenible del valor que se genera en la organización a través de la búsqueda adecuada y equilibrada entre las inversiones a largo plazo

y la reducción de costos a corto plazo, a fin de asegurar un buen rendimiento al largo plazo.

2. La satisfacción del cliente asegura la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Debido a esto, se debe proponer debidamente el valor con que se satisface al cliente.
3. Si bien los objetivos estratégicos se ubican en las distintas perspectivas, la creación de valor se genera en la perspectiva de los procesos internos, la cual tiene como consecuencia los resultados que la organización quiere lograr si las razones de satisfacción del cliente son correctamente definidas.
4. La relación de todos los procesos, tales como la gestión con los clientes, innovación, procesos referidos a la capa operativa y los procesos reguladores sociales, debe ser integral de tal forma de abarcar de manera sistemática la creación de valor.
5. La razón de la perspectiva de formación y crecimiento es la estrategia misma de la organización. Dicho de otra manera, los activos intangibles y el aprendizaje que emplea la organización deben ser encaminados en dirección a la implementación de la estrategia establecida.

El mapa estratégico muestra de forma simple la estrategia de la organización, en términos de los objetivos estratégicos e indicadores de gestión establecidos en las diferentes perspectivas a través de relaciones causa-efecto. Además, permite a las organizaciones y a sus miembros concentrarse en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico, a fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias

de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos. A continuación, la figura N°1 muestra el bosquejo de un mapa estratégico:

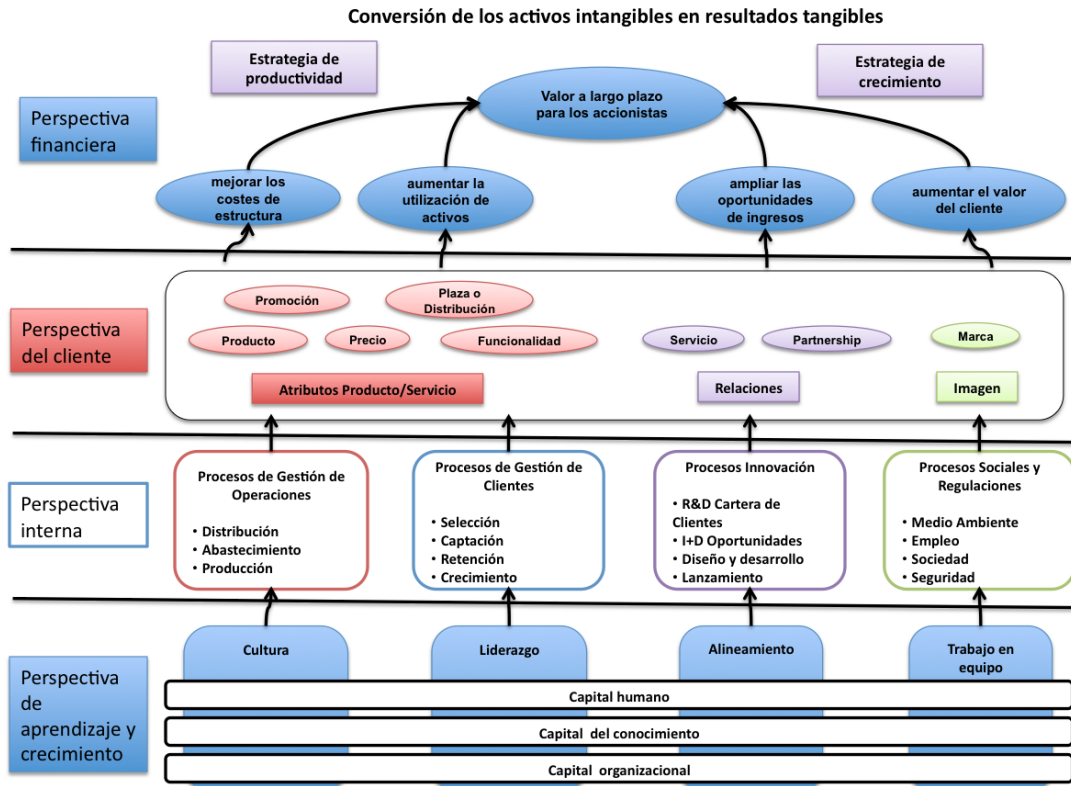


Figura 1: Modelo de mapa estratégico

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

2.4 Herramientas para el diagnóstico

2.4.1 Cadena de valor (mapa de procesos)

La cadena de valor es una herramienta que analiza el desarrollo de las actividades de una organización. Este modelo clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar programas de mejoramiento. La cadena de valor permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva (Porter, 1987).

La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades al que Porter llama sistema de valores tal como se ilustra en la figura N°2:



Figura N° 2: Sistema de valores

Fuente: Porter (1987)

La empresa desarrolla un conjunto de actividades tal como se lo muestra la figura N°3.



Figura N° 3: La cadena de valor genérica

Fuente: Porter (1987)

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen, estas se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo (Véase en figura N°3).

Las actividades primarias son:

1. Logística de entrada
2. Operaciones
3. Logística de salida
4. Mercadotecnia y ventas
5. Servicio

Por otra parte, las actividades de apoyo son:

1. Aprovisionamiento
2. Desarrollo tecnológico
3. Administración de recursos humanos
4. Infraestructura organizacional

Según Porter (1987), la cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. Dentro de las actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta:

1. Actividades directas: Intervienen directamente con la creación de valor para el cliente, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, publicidad, reclutamiento, etc.
2. Actividades indirectas: Permiten efectuar actividades directas de forma continua como el mantenimiento, programación, administración de investigación, etc.
3. Aseguramiento de la calidad: Garantiza la calidad de otras actividades, a saber: supervisiones, inspecciones, pruebas, evaluaciones, verificaciones de ajuste, etc.

El mapa de procesos es una herramienta basada en la teoría de la cadena de valor de Porter que permite representar gráficamente los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. Estos permiten identificar los procesos involucrados en la entrega de servicios para utilizarlos como punta de partida en el desarrollo de proyectos de mejora, con el propósito de reducir la capacidad de respuesta y aumentar la calidad del servicio (Salvador y Fernández, 2012). En un mapa de procesos los procesos pueden ser clasificados en:

Procesos Clave: Corresponderían a los procesos centrales (actividades primarias o procesos de negocio) Son los que en mayor medida gestionan las actividades que desembocan en la entrega del producto o servicio al cliente. Afectan de modo directo la prestación la satisfacción de los clientes. Están por tanto directamente relacionados con la misión de la organización, y en general consumen la mayor parte de los recursos del mismo.

Procesos de Soporte: Proporcionan recursos de apoyo a los procesos clave. Aquí suelen incluirse la mayor parte de los procesos internos no pertenecientes a los otros grupos. Estos procesos, si bien sus resultados no son obtenidos directamente por el cliente interno, son fundamentales para que los procesos clave operen correctamente.

Procesos Estratégicos: Son aquellos procesos que gestionan la relación de la organización con el entorno y la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización.

Una organización que pretenda una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos. El mapa de procesos constituye una buena herramienta para tener una perspectiva clara de la organización como un sistema.

2.4.2 Análisis Ishikawa (Causa-efecto)

Diagrama desarrollado por el japonés K. Ishikawa en el año 1943, con el fin de poner en manifiesto que causas y consecuencias queden expuestas visualmente. Es un análisis gráfico, ordenado y sistemático que representa los complejos alineamientos de contingencias que existen detrás de un efecto. Permite identificar factores verdaderos y detallados, resolviendo las indagaciones sobre elementos o circunstancias que afectan el problema identificado en la empresa.

Dentro de las funciones se encuentran:

1. Identificar las causas verdaderas de una situación y obtener una visión global y agrupada por categorías.
2. Resumir todas aquellas relaciones entre las causas y efectos de un proceso, promoviendo su mejora.
3. Favorecer también el pensamiento del equipo, implicando un mayor aporte de ideas.

2.4.3. Diagrama de Pareto

Esta herramienta permite detectar los problemas que tienen relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto. Es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar los aspectos prioritarios que hay que tratar por sobre muchos otros menos importantes. También el diagrama de Pareto es conocido como “diagrama ABC” o “diagrama 20-80”.

Su fundamento parte en considerar un pequeño porcentaje de las causas, 20%, producen la mayoría de los efectos, 80%, Se trataría pues de identificar ese pequeño porcentaje de causas “vitales” para actuar posteriormente sobre ellas.

2.4.4. Análisis PESTEL

Herramienta muy útil en los procesos de análisis y evaluaciones de mercado, el potencial, el comportamiento y la dirección de un negocio con una mirada externa, entendiendo los factores macro-ambientales que puedan ser amenazas y oportunidades para la empresa.

El análisis PESTEL se basa en la composición de factores según sus iniciales, tales son:

1. Factor político y legal
2. Factor económico
3. Factor social
4. Factor tecnológico
5. Factor medio ambiental

CAPÍTULO N°3: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se describe la situación actual de la empresa bajo dos aristas. La primera, se enfoca en una descripción global de CTI S.A. del grupo Electrolux; La segunda, ajustada a SAI Concepción con mayor nivel de detalle, finalizando con el diagnóstico respectivo que se realizó como base para la formalización de los lineamientos estratégicos para la propuesta.

3.1 CTI S.A. del grupo Electrolux

3.1.1 Antecedentes generales

CTI S.A. Electrolux nace el año 1905, cuando inicialmente se constituyó una sociedad bajo el nombre de “Fábrica Nacional de Envases y Enlozados S.A.”, donde el objeto de la compañía solía ser la fabricación de envases en la ciudad Valparaíso.

Años más tarde, la compañía se traslada a Santiago, en donde cambia su razón social a “Fábrica de Enlozados S.A. FENSA”. A través de los años la compañía fue creciendo, y en el año 1975 se fusionó con la empresa “Manufacturera de Metales S.A. MADEMSA”, reemplazando su anterior razón social a “CTI compañía Tecno Industrial S.A.”.

El año 2011 ocurre un hito en la industria de la línea blanca chilena, con fecha 14 de octubre de 2011, CTI Compañía Tecno Industrial S.A. fue adquirida por el grupo Electrolux, la cual toma control de la Sociedad con una participación de 97,79%. Así el grupo Electrolux bajo el nombre de CTI S.A. toma control de las marcas Fensa, Mademsa y de las filiales Somela S.A., CST Ltda. (Central de Servicios Técnicos) y Frimetal S.A., tal como se muestra en la figura N° 4.

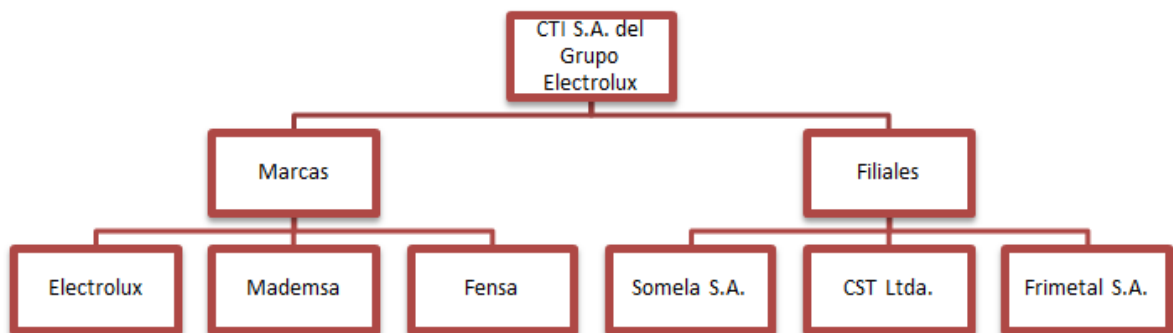


Figura N° 4: Organigrama de CTI S.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SAI Concepción

Actualmente, CTI S.A. del grupo Electrolux tiene como objetivo principal la fabricación y comercialización de artefactos de uso doméstico e industrial, siendo la principal compañía manufacturera de artefactos de línea blanca del país y, sin duda, una de las empresas más importantes del sector Sudamérica.

Los productos que fabrica en sus plantas ubicada en la comuna de Maipú, esto es, refrigeradores, cocinas, lavadoras de ropa y estufas, así como también los productos que adquiere en el extranjero, en el caso de calefones, secadoras de ropa, campanas de cocina, freezers, secadoras de ropa y lavavajillas, son comercializados en los mercados local y externo bajo marcas propias: Fensa y Mademsa, y también bajo marca Electrolux a sus empresas relacionadas de Colombia, Ecuador y Perú.

A través de su sociedad filial Somela S.A. comercializa lustradoras de piso, secadoras, centrifugas, estufas eléctricas, hornos microondas, aspiradoras, hervidores, planchas, licuadoras, termo ventiladores, cafeteras, extractores de jugo, hornos eléctricos, radiadores eléctricos, ventiladores, parrillas, secadores de pelo, exprimidores de cítricos, procesadores de alimentos entre otros electrodomésticos menores.

La cantidad de artefactos producidos en sus plantas chilenas, en el año 2015, fue de 797.434 unidades y las unidades vendidas, incluidos los artefactos adquiridos a otros fabricantes nacionales y extranjeros fueron 1.241.000 unidades³.

Por medio de su filial CST Ltda. y la red SAI ofrece a los usuarios de las marcas Electrolux, Fensa, Mademsa y Somela servicios de post-venta a lo largo de todo Chile, entregando servicios de reparación en garantía y venta de repuestos.

³ Venta anual 2015, la venta total se aproxima a 1.242.601 unidades. Fuente: Memoria anual 2015 CTI S. A.

La filial argentina Frimetal S.A., tiene una relevante participación en ese mercado, con su marca Gafa, produciendo y comercializando productos de línea blanca, alcanzando en el año 2015 una producción de 565.000 artefactos ⁴entre refrigeradores, freezers y lavadoras.

Las diferentes marcas de CTI S.A. del Grupo Electrolux tienen bodegas de despacho directo, para la distribución de sus productos a sus clientes, en general a través de un importante flota tercerizada de transportistas, que cubre todo el territorio nacional tanto en Chile como en Argentina.

El gráfico N°2 muestra las ventas de la compañía en millones de pesos desde los años 2010 hasta el 2015, las ventas del año 2015 se cerraron en 344.446 millones de pesos. Por otro lado las ventas muestran una tendencia positiva ascendente.

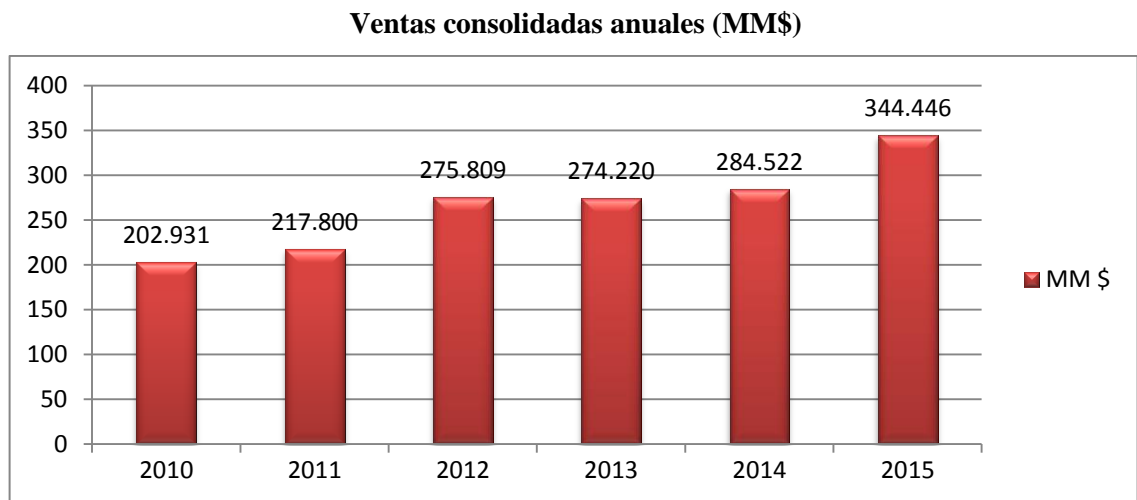


Gráfico N° 2: Ventas consolidadas de CTI S.A. del grupo Electrolux (MM\$)

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria anual 2015.

La Compañía participa en forma directa en el sector de línea blanca, actividad de bienes transables altamente competitiva y dinámica. Comercialmente, está presente en el mercado

⁴ Venta anual 2015 bajo Gafa, se aproximan a 565.960 unidades. Fuente: Memoria anual 2015 CTI S. A.

nacional y en diversos países, principalmente, Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Uruguay Nueva Zelanda, México y Perú.

La competencia que CTI enfrenta en el mercado chileno está constituida por las más importantes empresas y marcas internacionales de la industria de la línea blanca, con presencia comercial en el país y también por otros productores e importadores locales, lo que explica el alto nivel de competencia existente.

El apoyo permanente a sus marcas Fensa y Mademsa, sumado a la aplicación de estrategias de comercialización modernas y a la amplia gama de productos competitivos en diseño, calidad y precios, principalmente fabricados en sus plantas, ofrecidos a los consumidores, ha permitido a la empresa mantener, a través del tiempo, su significativa participación en el mercado de línea blanca del país.

Por otra parte, la compañía también tiene una participación en el mercado externo, a través de las exportaciones. Sus despachos van principalmente destinados a otros países de la región, como Perú, Ecuador y Colombia. Las exportaciones representaron en el año 2015, un 11,6% del total de las ventas, estando en su nivel más bajo de los últimos años, producto de las medidas restrictivas a las importaciones dispuestas por la autoridad económica de algunos países de la región, como ser las medidas de salvaguarda arancelarias para importaciones de productos terminados, impuesta por las autoridades ecuatorianas, que han afectado el plan de exportación de la sociedad.

Por su parte, en Argentina mantuvo hasta noviembre de 2015, las medidas restrictivas a las importaciones, las cuales fueron levantadas por el actual gobierno, a partir de diciembre, adoptando el esquema de autorización de Licencias de importaciones.

3.1.2 Principales proveedores y clientes de CTI S.A. del grupo Electrolux

La empresa ha mantenido una política permanente de búsqueda de proveedores de tecnologías, equipos, insumos y servicios a nivel mundial que le permite asegurar un abastecimiento confiable, de calidad y a precios internacionales. Entre los principales proveedores se encuentran empresas de Chile, Corea del Norte, Corea del Sur, China, España, Republica Checa, Turquía, USA, Taiwán e Italia (Lista de principales proveedores en Anexo 3).

Por otro lado, los principales clientes en Chile son las grandes tiendas de Retail, en donde ABC DIN S.A., Cencosud Retail S.A y Falabella Retail S.A., representan el 10% de las ventas de la compañía (Lista de principales clientes en Anexo 4).

En el mercado de exportación, CTI vende a clientes en diferentes países de la región, con sus propias marcas, siendo los más importantes, los siguientes:

- AM Reguera, Paraguay
- Challenger SA, Colombia
- Electrolux C.A., Ecuador
- Electrolux del Perú S.A., Perú
- Electrolux S.A., Colombia
- Frimetal S.A., Argentina
- Industrial Haceb S.A., Colombia
- James Paraguay S.A., Paraguay
- James S.A., Uruguay
- Triplex Ltda., Uruguay
- Rosvania Ltda., Bolivia

3.1.3 Instalaciones de CTI S.A. del grupo Electrolux

En Santiago, específicamente en la comuna de Maipú (véase en figura N°5), la empresa posee un parque industrial dotado de maquinarias y equipos adecuados a los requisitos tecnológicos y de competitividad exigidos en la industria. Las instalaciones cuentan con 3 plantas, la primera planta se dedica a la manufactura de cocinas, lavadoras y estufas, la segunda fabrica refrigeradores, y la tercera planta está diseñada para realizar inyecciones de plástico. En el parque también se encuentran establecidas las oficinas generales de administración y un departamento de investigación y desarrollo donde se desarrollan mejoras a los productos y pruebas de nuevas líneas de productos.



Figura N° 5: Ubicación de instalaciones CTI S.A. Electrolux

Fuente: Mapas Google

3.2 SAI Concepción

3.2.1 Breve descripción de la empresa

SAI Concepción es una empresa chilena, la cual fue fundada en el año 2003 por Don Lucio Altamirano Olavarría, actualmente está ubicada en Orompello 714 en la Ciudad de Concepción (Ver figura N° 6). Esta se dedica a la prestación de servicios de post-venta a los usuarios de las marcas del Grupo Electrolux (Fensa, Mademsa, Somela y Electrolux).



Figura N° 6: Ubicación SAI Concepción

Fuente: Mapas Google

La empresa desarrolla sus operaciones en las provincias de Concepción y Arauco. SAI Concepción pertenece a una red de servicios técnicos integrales a lo largo de todo el país, todos estos servicios técnicos son concesiones que obedecen a CST (Central de Servicios Técnicos) del Grupo Electrolux y sólo pueden trabajar con electrodomésticos de las marcas anteriormente mencionadas. Por otro lado, SAI Concepción debe cumplir con una serie de requisitos exigidos por el departamento de ventas de Electrolux, entre los cuales uno de los más importantes es el cumplimiento de los estándares de calidad de servicio impuestos por la marca.

3.2.2 Modelo de negocio que sigue SAI Concepción

El grupo Electrolux en Chile posee una estructura conformada por 4 grandes marcas comerciales, las cuales son Electrolux, Fensa, Mademsa y Somela. Si bien cada marca es independiente entre sí, el grupo Electrolux hace uso integral de la red de servicios técnicos que posee a lo largo del país para entregar servicios de post-venta. Este grupo considera que la creación de valor de sus productos y servicios debe ser generada de la buena relación con sus accionistas, empleados y clientes. Por ello, actualmente busca medir y optimizar todo tipo de procesos que ayudan a generar valor, centrándose en la satisfacción de los clientes por medio de la entrega de un servicio de calidad desde sus fábricas, pasando por de las distintas unidades de negocio en forma transversal, hasta la entrega de servicios de post-venta de la red SAI.

3.2.3 Clientes de SAI Concepción

Personas pertenecientes a las provincias de Arauco y Concepción que hayan presentado problemas en sus electrodomésticos de las marcas Fensa, Mademsa, Somela y Electrolux, centrándose en quienes mantengan garantía vigente del producto. Los clientes pueden acceder a los servicios de reparación técnica de tres maneras diferentes:

1. Dirigiéndose directamente hasta las instalaciones de SAI Concepción para coordinar una visita.
2. Llamando al *call center* de Electrolux, donde se genera una Orden de Servicio (OS) con los requerimientos y los datos del cliente, que posteriormente es asignada a SAI Concepción según la comuna de residencia del usuario.
3. Presentándose en la casa comercial donde efectuó la compra, como ABC DIN, Cencosud, Falabella, Líder, Mundo Hogar, Ripley y Sodimac, luego la tienda comercial deriva los artefactos a SAI Concepción.

3.2.4 Proveedores de SAI Concepción

La empresa tiene como único proveedor al departamento de ventas de Electrolux, el cual sule de repuestos necesarios para llevar a cabo los servicios de reparación, por lo que la empresa sólo se encarga de formular una solicitud de repuestos con el fin de disponer de ellos para 2 propósitos:

1. Para el almacenamiento en stock de los repuestos más demandados, los cuales son seleccionados de manera intuitiva por el administrador de SAI Concepción. El modo de solicitud es vía telefónica con un vendedor de la Central de Servicios Técnicos, donde se compromete a hacer entrega de los repuestos en un plazo máximo de 15 días.
2. Para una orden de servicio abierta cuyo repuesto no se encuentre en el local. La solicitud se lleva a cabo a través de la plataforma virtual interna de la empresa, con un plazo máximo de entrega de 5 días.

3.2.5 Recursos humanos de SAI Concepción

A continuación, en la figura N°7 podemos el organigrama organizacional de SAI Concepción:

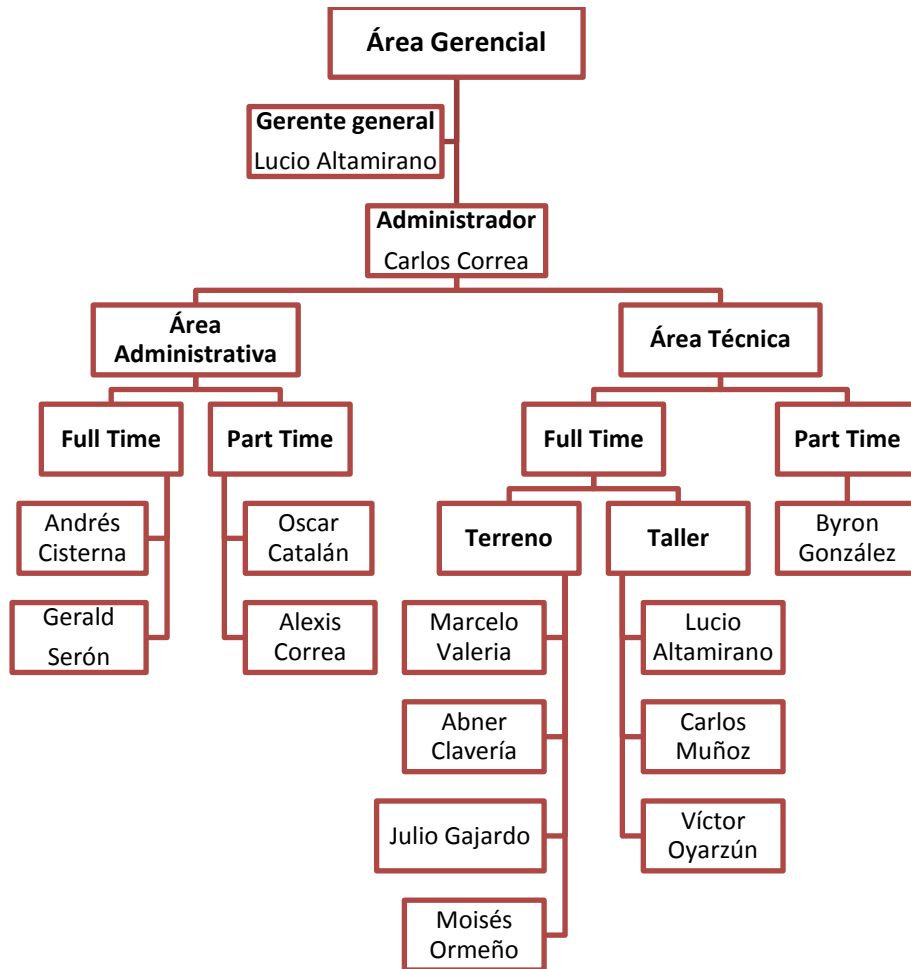


Figura N° 7: Organigrama SAI Concepción

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la estructura organizacional expuesta en la Figura N° 5, se describe en la tabla N° 2 con mayor detalle las funciones que realizan los trabajadores en las diversas áreas que conforman la empresa.

Tabla N° 2: Descripción de funciones

Áreas		Funciones
Área Gerencial	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la situación financiera de la empresa. - Encargado del área técnica, específicamente de la reparación de artefactos Somela.
	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la coordinación y supervisión del área administrativa y técnica de la empresa. - Encargado de la solicitud de repuestos.
Área administrativa		<p><u>Oficina</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Responder llamados telefónicos. - Recepcionar requerimientos de los usuarios derivados por <i>call center</i>, para luego contactarlos y coordinar el día de visita a su domicilio. - Gestionar retiro de artefacto del domicilio del cliente, si requiere de una intervención mayor o el cambio de un producto (RMA, autorización de devolución de mercancías), conforme técnico lo estime necesario. - Gestionar el cierre de una orden de servicio (OS), luego que el técnico haga entrega de la OS posterior a la reparación del producto. <p><u>Mesón de Atención</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de repuestos y artefactos. - Solución de inquietudes. - Recepcionar requerimientos de los usuarios, registrar información acerca del cliente y coordinar día de visita a su domicilio. En el caso que el cliente lleve consigo el artefacto, el administrativo debe recoger información del usuario, describir la falla que presenta el producto y almacenar el artefacto en taller.
Área Técnica		<p><u>Técnicos de terreno</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo en terreno la reparación de artefactos, a menos que el técnico requiera de mayor espacio para su reparación o se trate de una intervención compleja (Anexo 1), donde el artefacto deba ser derivado a taller. Los técnicos efectúan 2 tipos de recorridos: Ruta, para clientes de Concepción, Hualpén y Talcahuano; o Gira, para clientes del resto de las comunas que poseen ciertos días de visita, situación que se detallará más adelante. <p><u>Técnicos de taller</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo en taller la reparación de artefactos que son derivados a taller por los clientes de la marca o por los técnicos de terreno desde el domicilio del cliente. Los artefactos son almacenados en taller según su gama: Sector de refrigeración (refrigeradores, estufas y calefones), lavado (lavadoras, centrifugas y secadoras) y productos Somela (pequeños electrodomésticos, como aspiradoras, microondas, hervidores, etc.).

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SAI Concepción.

Cabe mencionar que si bien los trabajadores, tanto del área administrativa como del área técnica están capacitados para desarrollar las actividades propias de sus departamentos respectivamente, comparten parte de sus actividades para obtener un mayor funcionamiento organizacional global. Por otra parte, los trabajadores *part time* del área administrativa realizan las mismas funciones que los *full time*, en cambio el trabajador *part time* del área técnica, se limita solamente a apoyar a los técnicos al momento de hacer entregas y retiros de artefactos.

3.2.6 Instalaciones y equipos de SAI Concepción

Instalaciones: Las instalaciones de SAI Concepción se dividen en distintas áreas de trabajo, a saber:

- I. Área de venta de repuestos y productos refaccionados.
- II. 4 áreas de almacenamiento de repuestos; 2 sectores de repuestos en stock y reservados para OS, 1 sector de repuestos sin movimientos y 1 sector de repuestos deteriorados en espera de ser cambiados (Canje).
- III. 3 áreas de reparaciones; refrigeración, lavado (artefactos grandes) y productos Somela (artefactos pequeños).
- IV. Área de carga y descarga de artefactos.
- V. 3 áreas de almacenamiento de productos reparados.
- VI. 2 áreas de artefactos sin movimientos, debido a usuarios que dejan en taller artefactos por diferentes motivos, los que deben ser almacenados en el local como máximo un año o de lo contrario son donados⁵.
- VII. 3 áreas de repuestos, materiales y artefactos sin movimientos.

⁵ Donaciones: La ley chilena autoriza a las empresas que ofrecen servicio técnico a apropiarse de los artefactos recibidos para su reparación cuando no sean retirados en el plazo de un año, por lo cual SAI Concepción prefiere hacer donación de estos artefactos a los Traperos de Emaus para aprovechar mejor el espacio y a la vez promover la responsabilidad social como empresa.

Equipos: SAI Concepción posee a través de las distintas áreas una serie de herramientas y maquinas que hacen posible los procesos de los distintos servicios. El centro de asistencia técnica posee actualmente 5 vehículos para labores efectuadas por los técnicos de terreno, los que cumplen con diferentes funciones:

1. AVP Pick Up Suzuki: Destinado a entrega y retiro de artefactos.
2. Nissan Terrano: Destinado para Ruta, Gira, entrega y retiro de artefactos.
3. 2 Chevrolet N300 Max: Destinado para Ruta, Gira, entrega y retiro de artefactos.
4. Fiat Fiorino: Destinado para Ruta y Gira.

Además, los técnicos de taller el área de refrigeración cuentan con 2 máquinas destinadas para la filtración u obstrucción de circuitos y herramientas manuales varias, por otro lado, el área administrativa cuenta con computadores, impresoras, scanners, teléfonos fijos y móviles.

3.2.7 Recursos tecnológicos

Software: La empresa posee una plataforma virtual llamada “SPV” (Servicio de post-venta). Esta provee a la organización la información necesaria acerca de los usuarios de la marca, los datos pueden ser ingresados por el call center o por algún administrativo de SAI Concepción que haya hecho el ingreso del cliente a la base de datos al momento de solicitar asistencia técnica.

La plataforma es fundamental e indispensable para el correcto desarrollo de las tareas de la organización, no sólo por registro constante del estado de los artefactos, sino también, es por esta plataforma en donde se realiza el proceso de solicitud de repuestos, el cierre de órdenes de trabajo y en donde se puede encontrar información histórica de reparaciones o servicios pasados. También esta plataforma tiene la información confidencial y privilegiada de todos los artefactos de la marca, despiece de los artefactos por repuestos, información de repuestos vigentes, entre otros.

Base de datos en línea: Diariamente por medio de la herramienta Google Drive, tanto administrativos como técnicos de terreno pueden tener acceso a las rutas realizadas y a las planificadas. Las rutas son diseñadas mensualmente por cualquiera de los administrativos y son asignadas a los técnicos de terreno. Es así, como la incorporación de cualquier información relevante para la empresa puede ser agregada en esta plataforma de trabajo, pudiendo esta ser modificada, inspeccionada o actualizada incluso por cualquier integrante de la organización.

3.3 Situación actual de los planes

Actualmente, SAI Concepción no cuenta con una planificación estratégica, por lo tanto, es indispensable lograr definir parámetros en conjunto con los trabajadores, que reflejen la estrategia corporativa de Electrolux y las aspiraciones generales y objetivos de la empresa hacia el futuro.

Para la determinación de los siguientes tópicos se encuestó a todos los participantes de la organización, a los cuales, se les preguntó sobre su actividad, fortalezas y debilidades de su área de trabajo y finalmente visión y misión de la empresa previa explicación del plan estratégico corporativo de Electrolux.

3.3.1 Diagnóstico de SAI Concepción y análisis de problemas principales

Se realizó un diagnóstico a la empresa SAI Concepción para posteriormente realizar la formalización de los lineamientos estratégicos, con el fin de entregar información real de la situación actual. Para ello, se seleccionaron ciertos tipos de análisis que entregan información aprovechable y útil para la detección de problemáticas y de los factores internos y externos de la organización.

3.3.1.1 Mapa de procesos (cadena de valor)

El desarrollo del mapa de procesos permitió identificar y representar gráficamente los procesos que están presentes en SAI Concepción, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior.

Para esta parte del diagnóstico lo más importante fue detallar las actividades primarias del negocio, es decir los procesos claves, ya que estos fueron los que permitieron desarrollar una base en la búsqueda de problemas de manera ordenada y metódica que posteriormente es aprovechada y reflejada en el diagrama de Ishikawa. A continuación, en la figura N°8 se puede apreciar el mapa de procesos de SAI Concepción.

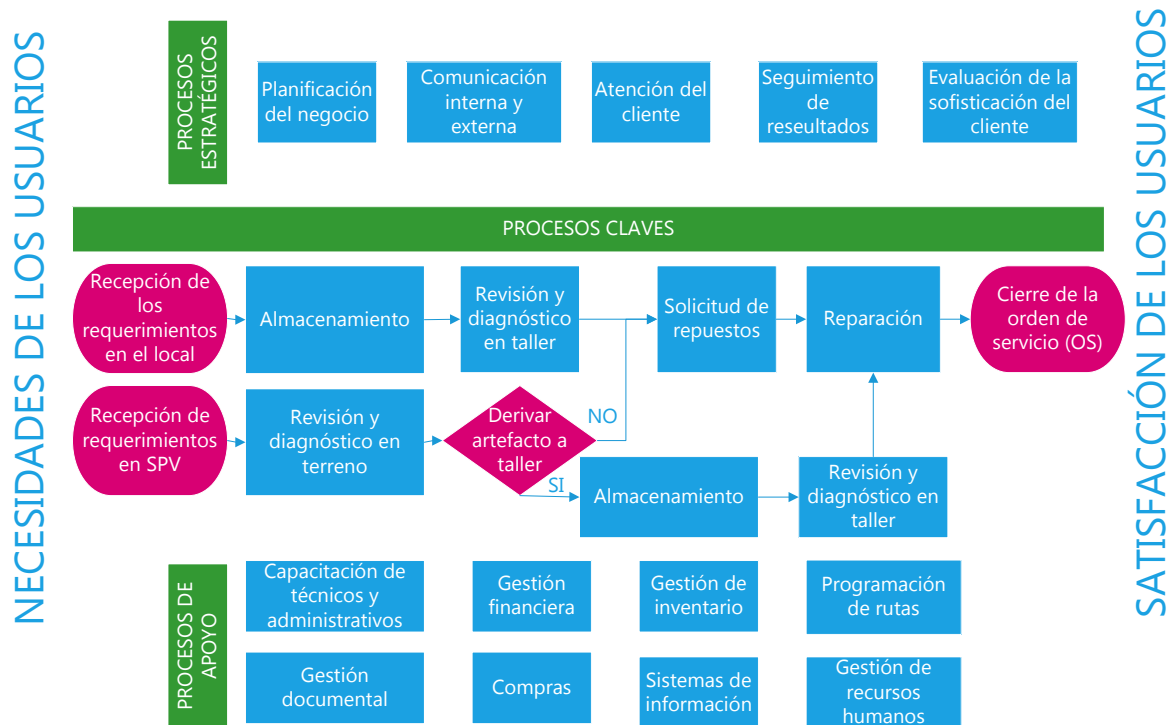


Figura N° 8: Mapa de procesos de SAI Concepción

Fuente: Elaboración propia.

El mapa de procesos comienza con las necesidades de los usuarios y termina con la satisfacción de estos. Los procesos estratégicos son descritos en la parte superior del mapa,

en la parte central podemos reconocer los procesos claves que contienen las actividades primarias y finalmente en la parte inferior se puede apreciar los procesos de apoyo que hacen posible desarrollar las actividades primarias.

3.3.1.2 Diagrama de Ishikawa (Análisis Causa-Efecto)

Tal análisis se llevó a cabo en base a la encuesta (Anexo 2) al personal de las diferentes áreas de la empresa de SAI Concepción, una serie de entrevistas no estructuradas y observaciones presenciales durante las visitas periódicas a la empresa. Las categorías del diagrama fueron seleccionadas de acuerdo a los sub-procesos del proceso clave del negocio descrito anteriormente en el mapa de procesos. A continuación, la figura N°9 muestra el diagrama de Ishikawa realizado en SAI Concepción:

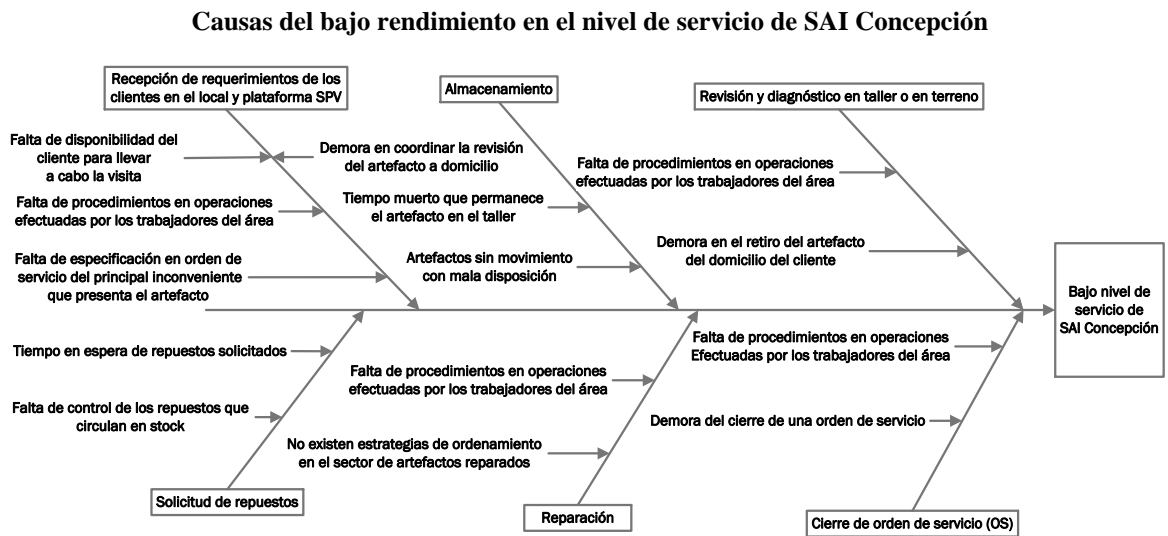


Figura N° 9: Diagrama Cusa-Efecto SAI Concepción

Fuente: Elaboración propia

La figura, refleja las diversas causas que provocan un bajo nivel de servicio, que traen en consecuencia la insatisfacción de los clientes y por lo tanto un bajo rendimiento en el nivel de servicio. Estas causas identificadas pueden ser resumidas en:

1. Falta de planificación y documentación de las labores que se efectúan en las distintas áreas del servicio técnico.
2. Generación de cuellos de botella en los procesos claves.

3.3.1.3 Diagrama de Pareto

El departamento de ventas de Electrolux estableció algunos indicadores para medir el nivel de servicio que ofrece SAI Concepción a los usuarios. Según lo establecido, la empresa el 2015 no obtuvo un buen desempeño según lo medido por los clientes, dentro de las quejas más destacadas estaba la “demora en la solución” con un 66% del total de las quejas. Debido a esto, el departamento definió que el tiempo prudente para entregar la solución al cliente no debía superar un máximo de 7 días, esto se traduce a que las órdenes de servicio deben ser cerradas dentro de este plazo.

Se analizó el periodo comprendido desde Marzo hasta Agosto del año 2015 por intereses propios de la empresa fundados en los requerimientos del departamento de ventas de Electrolux. Así, se examinó la cantidad de órdenes de servicio que fueron cerradas en un plazo mayor a 7 días, los datos fueron recopilados desde la plataforma SPV. El gráfico N°3 muestra el total de atenciones efectuadas en los meses bajo estudio.

Total de atenciones efectuadas por SAI Concepción durante el periodo Marzo-Agosto 2015

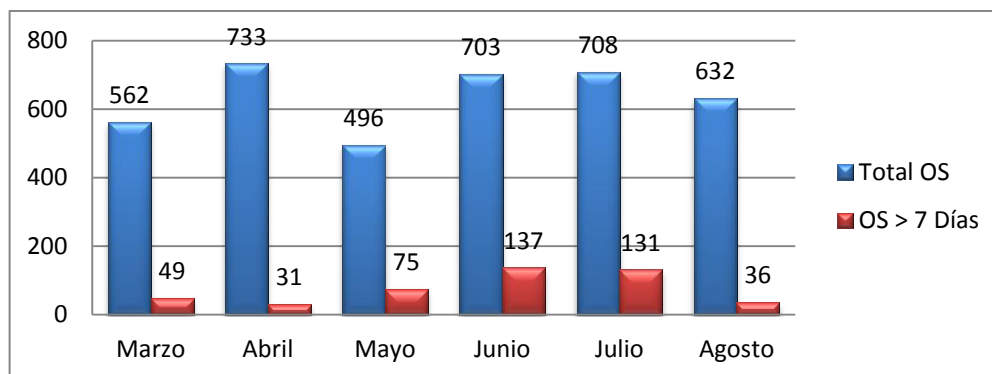


Gráfico N° 3: Órdenes de servicio Marzo-Agosto 2015

Fuente: Elaboración propia

El total de órdenes del periodo en estudio es de 3.824 órdenes de servicio, de las cuales 459 fueron cerradas en un plazo mayor a 7 días. Así, el incumplimiento está dado por un 11,97 % con respecto al total.

Para comprender mejor las causas que generan retrasos en las entregas, se analizan las órdenes de servicio con fecha de cierre superior a los 7 días, estas son distribuidas conforme a la causa operacional generadora de retrasos en la entrega del servicio.

1. Falta de disponibilidad del cliente para llevar a cabo la visita
2. Falta de especificación del principal inconveniente del artefacto
3. Demora en coordinar la revisión del artefacto al domicilio del cliente
4. Demora en el retiro del artefacto del domicilio del cliente
5. Tiempo muerto que permanece el artefacto en taller
6. Tiempo en espera de repuestos solicitados
7. Demora en el cierre de una orden de servicio
8. Otros

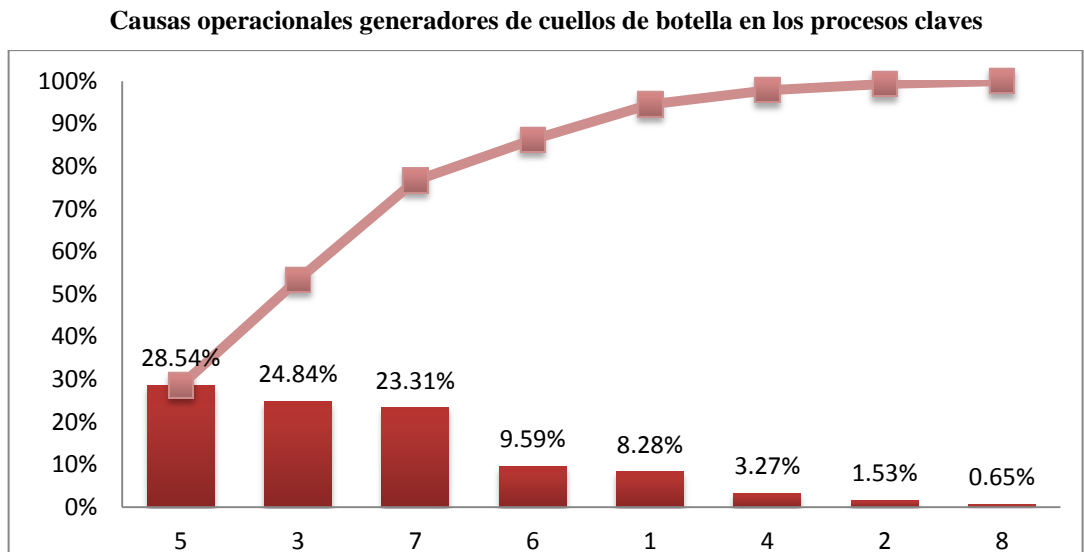


Gráfico N° 4: Diagrama de Pareto de causas de retrasos en los procesos claves

Fuente: Elaboración propia

Del gráfico N°4 podemos deducir que el 76,69% de las órdenes de servicio que afectan el funcionamiento de las actividades ejercidas por el servicio corresponden a causas como:

1. Tiempo muerto que permanece el artefacto en taller: (28,54%)
2. Demora en coordinar la revisión del artefacto al domicilio del cliente: (24,84%)
3. Demora en el cierre de una orden de servicio: (23,31%)

Por lo tanto, se debe examinar las causas que provocan los retrasos de mayor incidencia identificados en el diagrama de Pareto, permitiendo dilucidar aquellos factores que impactan negativamente en el rendimiento de la empresa.

3.3.1.4 Análisis PESTEL

Se analizaron los factores externos que afectan directa o indirectamente a la empresa desde el punto de vista estratégico y en la toma de decisiones.

Es importante el análisis de estos factores para entender cómo la empresa se debe adaptar a los sucesos que ocurren en el entorno y cómo afrontar los desafíos que conllevan los cambios en el tiempo.

Factor político y legal

Electrolux es una empresa que opera en un entorno mundial, por ende las variables políticas en los distintos mercados en que participa son heterogéneas. De este modo, Electrolux se destaca por ingresar a mercados estables en donde las políticas fiscales faciliten sus operaciones.

Los partidos políticos o ideologías mayoritarias no afectan a las empresas relacionadas con el negocio de los electrodomésticos o los servicios técnicos.

Por otro lado, en el marco exterior, Chile no se ve afectado por guerras. Los conflictos internacionales existentes son tratados de forma pasiva y abierta al dialogo bajo el amparo de instituciones internacionales que velan por la paz.

Chile es un país democrático con un sistema caracterizado por su estabilidad, garantizando un ambiente propicio y seguro para los negocios. Chile realiza reformas estructurales y desarrolla constantemente políticas públicas que facilitan las inversiones y los tratados con otros países, siendo uno de los países con más tratados de libre comercio se convierte en un modelo latinoamericano con gran potencial de inversión. Este factor repercute en forma beneficiosa a la hora de establecer relaciones comerciales, ya que la estabilidad política facilita una estabilidad legal, específicamente en las políticas fiscales. Todas las empresas en Chile deben cumplir con la declaración y pago de impuestos de primera categoría, el cual es de un 25% según la reforma tributaria y con normativas laborales.

Respecto a las normativas laborales, las empresas en Chile debe cumplir con el Decreto Supremo N° 594, correspondiente al reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo y los contratos de trabajo no pueden exceder las 45 horas semanales, deben otorgar un salario mínimo de \$225.000 para trabajadores mayores de 18 y hasta 65 años de edad, además las empresas deben velar por la seguridad social del trabajador, es decir, fondos de pensiones, seguro de salud y accidentes de trabajo.

Factor tecnológico

Los factores tecnológicos son cambios que afectan al sector comercial, administrativo e industrial. Estos factores dependen del desarrollo científico que opera en el sector, entre estos podemos nombrar avances en las mejoras de transporte y medios de comunicación. Aquí podemos destacar el uso de internet, actualmente en los negocios se ha vuelto un factor clave a la hora de desarrollar una estrategia de comunicación eficiente, esto es debido a la aparición de smartphones, tablets y el uso de las redes sociales.

El mercado de electrodomésticos en Chile enfrenta cambios importantes con relación a los avances tecnológicos y progresivamente se está tornando más competitivo para las marcas de pequeños y grandes electrodomésticos.

Algunos cambios importantes están referidos a los canales de venta, la tendencia está marcada por la preferencia de compras a través de internet por sobre los formatos tradicionales. Esto ha obligado a las tiendas de Retail a disminuir los espacios que usualmente se usaban para mostrar los productos de línea blanca y a optar por nuevos canales de venta.

Otro cambio importante son los altos ratios de innovación con múltiples alrededor de las tendencias relativas al “hogar conectado” y los “electrodomésticos inteligentes”, este nicho ha captado el 5% del mercado en Chile durante el año 2015 y Electrolux es una de las marcas que está fuertemente trabajando en esta tendencia gracias a su estrategia que contempla un alto nivel de innovación y diversificación de productos.

Las grandes compañías como LG, Samsung y Electrolux están diseñando refrigeradores, hornos eléctricos, lavadoras y cocinas entre otros con mayor conectividad y comodidad. Entre los nuevos avances tecnológicos podemos mencionar electrodomésticos con conexión wi-fi, lavadoras con procesos de planchado, refrigeradores con sistemas que permiten acceder a un listado de recetas a partir de los ingredientes disponibles en el interior, otros con funciones que permiten llevar un inventario de los productos con la fecha de ingreso, día de vencimiento y cantidades, mejorando el control diario de los alimentos próximos a caducar y muchas otras innovaciones que están revolucionando el mercado.

Factor económico

La economía de un país es un factor importante para todas las organizaciones con fines de lucro, ya que esta puede afectar el comportamiento de los mercados en que participan. Es

importante tener en cuenta factores como el crecimiento económico de un país, la inflación, cambios de divisas, ciclos económicos y las políticas monetarias.

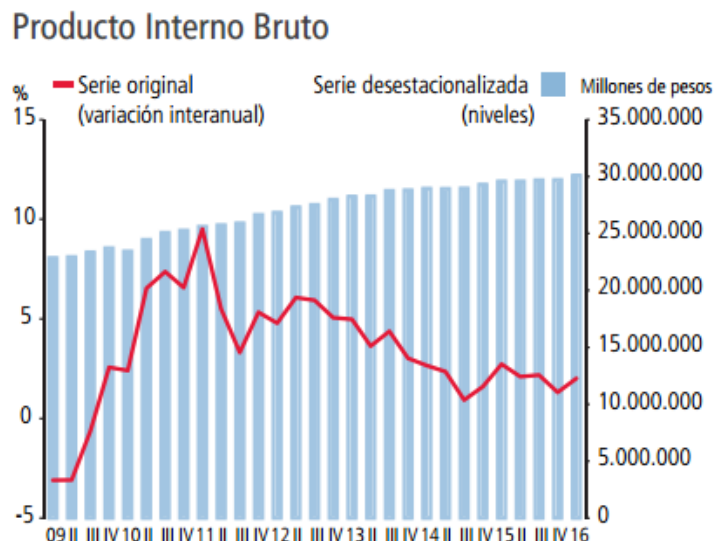


Gráfico N° 5: Producto Interno Bruto de Chile, periodo 1T 2009- 1T 2016

Fuente: Cuentas nacionales, Banco de Chile

A pesar de que el PIB entre los años 2010 y 2011 mostró un comportamiento positivo en el crecimiento de las actividades y servicios del país, esto sólo fue producto del ciclo de inversión que había en ese entonces, sin embargo este ciclo terminó (Véase gráfico N°5). El año 2014 el PIB se expandió un 1,9% respecto al año 2013, teniendo el peor desempeño durante los últimos 5 años, debido a la caída del precio del cobre, la desaceleración de la economía China, la baja productividad del sector minero y la pérdida progresiva del consumo privado.

Según los datos del Banco de Chile, durante el primer trimestre del año 2016, el producto interno bruto (PIB) creció 2,0% respecto del mismo período del año anterior. El origen de este crecimiento fue impulsado por un alza generalizada de las actividades en el país salvo pesca, minería, restaurantes y hoteles. Destacó la actividad electricidad, gas y agua, en términos de dinamismo, y la actividad servicios empresariales por su contribución.

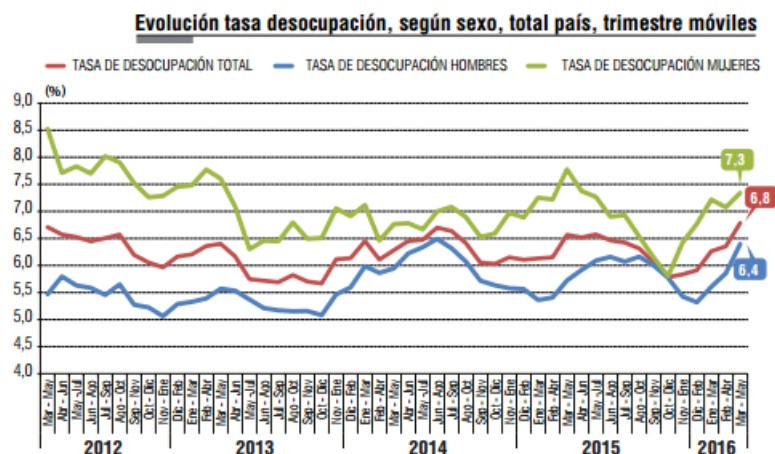


Gráfico N° 6: Tasa de desocupación periodo 2012-2016

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

Otro impacto importante que ha acompañado la baja en el crecimiento en el país es el desempleo, se puede apreciar en el gráfico N°6 que el año 2013 Chile sufrió la mayor alza en el desempleo con una tasa de desocupación de 5,7% de los últimos 5 años según los datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

La tasa de desocupación del trimestre marzo-mayo 2016 fue 6,8%, registrando variaciones positivas de 0,4 % respecto del trimestre anterior y de 0,2 % en los últimos doce meses. Según los datos del INE, el descenso de los ocupados fue consecuencia principalmente de las reducciones en la agricultura y pesca (-5,1%), alojamiento y servicio de comidas (-5,6%) y servicios administrativos y de apoyo (-4,2%). A su vez, las alzas más destacadas se consignaron en industria manufacturera (2,8%), enseñanza (3,3%) y otras actividades de servicios (3,2%).

Según los datos del INE, sectorialmente el incremento anual de los ocupados se concentró en comercio (3,1%), alojamiento y servicio de comidas (13,0%) y agricultura y pesca (4,5%). Por su parte, los principales descensos se registraron en los sectores minería (-11,6%), actividades de salud (-6,2%) e industria manufacturera (-2,8%).

Variación del precio del cobre

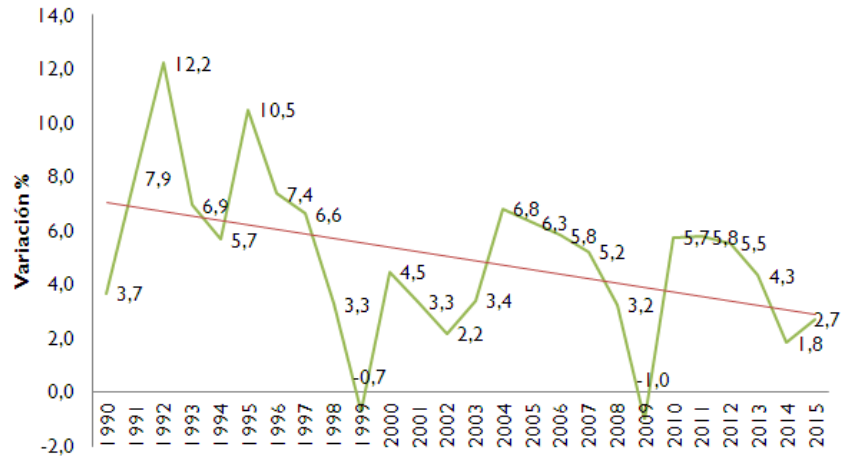


Gráfico N° 7: Variación del precio del cobre periodo 1990-2015

Fuente: Comisión chilena del cobre

Las exportaciones también son una variable importante para la economía de un país. En el gráfico N°7 se puede apreciar la evolución del precio internacional del cobre, nuestra principal exportación. El cobre se vende en un mercado de metales ubicado en Londres, Reino Unido.

El cobre se vende por libra y en dólares americanos, China es el principal comprador de cobre en el mundo. Dado que China enfrenta un proceso de desaceleración económica desde 2012, el precio del cobre ha experimentado fuertes bajas, en enero de 2012 el cobre se vendía a un precio real de 4,5 dólares por libra, y a finales del 2015 el cobre cerraba a un precio de 2,10 dólares por libra.

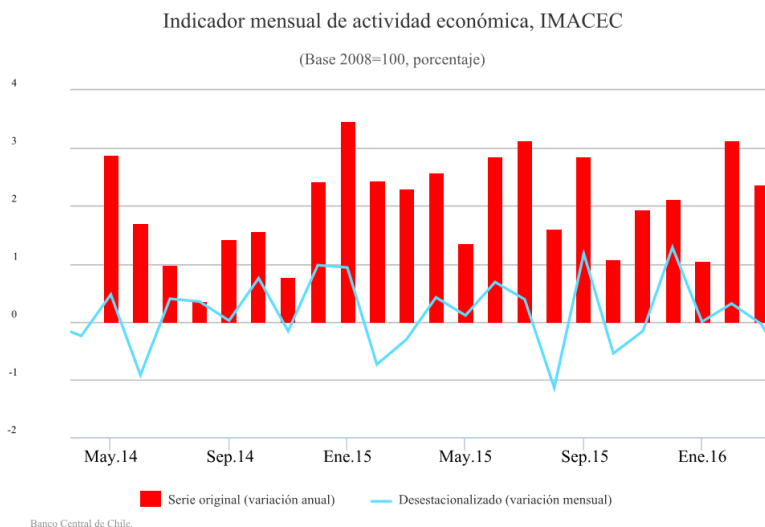


Gráfico N° 8: IMACEC periodo mayo 2014- marzo 2016

Fuente: Banco Central de Chile

Por otro lado, el índice mensual de actividad económica (IMACEC) reafirma el débil crecimiento del país. En el gráfico N° 8 podemos ver que el IMACEC de marzo del 2016 aumentó 2,1% en comparación con el mismo mes del año anterior. La serie desestacionalizada cayó 0,1% respecto del mes precedente y creció 2,3% en doce meses. Este registro es el más bajo para este período desde 2009, cuando se contrajo 3,1%. Según el Banco Central, el resultado fue impulsado principalmente por el crecimiento de las actividades de servicios. Con ello, el primer trimestre tuvo un crecimiento en torno a 1,8%.

Se infiere que el impulso de la generación eléctrica podría ser indicativo como una incidencia que soporte el impulso que se observa en la economía. También afirman que el sector servicios seguirá aportando crecimiento hacia el resto del año, pese a lo cual el crecimiento seguirá débil para los próximos trimestres, proyectándose un PIB de 1,7% para el 2016, señalaron desde BCI Estudios.

Si bien para el caso de Chile el menor precio de las materias primas es un factor clave, los expertos también mencionan que los “ruidos” internos provocados por la reforma Tributaria y Laboral han acrecentado el ciclo de menor crecimiento.

Actualmente Chile es un país que cuenta con una economía diversificada, competitiva y abierta, posee un sistema bancario estable y reconocido como uno de los más desarrollados de América. Esto último se debe tener en cuenta, ya que los expertos señalan que en términos comparativos se debe considerar el nivel de desarrollo de cada nación, ya que a un país con un nivel menor de desarrollo le resulta más fácil crecer, en cambio para los que tiene un camino más avanzando la expansión es más acotada.

A pesar de todos los problemas actuales en Chile provocados por la disminución de las materias primas, el aumento de la tasa de desempleo, la baja en la inversión y los impactos de la reforma, Chile sigue desarrollándose, creciendo y ha logrado evitar una recesión económica.

En contraste al escenario que vive el país, la venta de electrodomésticos en Chile ha aumentado 29,3% en los últimos cinco años, lo que implica que durante el 2015 se vendieron cerca de 2,3 millones de productos. Actualmente los electrodomésticos “Smart” han logrado captar el 5% del mercado en Chile. Según un estudio de la consultora Euromonitor, esta cifra está lejos de estancarse, ya que se proyecta que de aquí a 2018, el mercado crezca un 20,8% en valor y 13% en volumen.

Factor social

Los factores sociales, están relacionados con el modelo cultural de la sociedad, pueden influir fuertemente en el desarrollo de los negocios. Entre estos factores se encuentra los valores morales, creencias religiosas, tendencias de comportamiento, modas, estilos de vida, las actitudes y opiniones hacia las organizaciones, empresas y el medio ambiente. También, las variables demográficas como la mortalidad, natalidad, migración entre otras.

Todas estas variables generan evolución en la población y cambios de comportamiento en los consumidores que pueden ocasionar oportunidades y amenazas para la empresa.

El Informe de desarrollo humano impulsado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene como objetivo examinar vínculos positivos y negativos que se dan entre el trabajo y el desarrollo humano en un mundo rápidamente cambiante. Analiza factores como la globalización, las transiciones demográficas y otros factores sociales.

Según el informe de desarrollo humano 2015, más del 75% de los chilenos demanda cambios profundos en ámbitos como salud, educación y sistema de pensiones. El 66% demanda cambios en la constitución política, un 61% de los chilenos señala que hay que actuar rápido porque los cambios no pueden esperar. Si bien creen que los cambios son posibles, estiman que es probable que estos sean menores, que puedan significar más costos que beneficios, que sus efectos se vean sólo a largo plazo y desconfían de la clase política para llevarlos a cabo.

Las personas están involucradas de distintas maneras y con distintas intensidades en los debates acerca de los cambios: un 92% simpatiza con alguna causa pública, 57% se declara interesado en la actualidad de país, 51% participa en organizaciones, 48% apoya una causa pública, el 45% conversa habitualmente sobre los hechos o noticias del acontecer diario de Chile; un 28% ha participado en acciones de protesta. Lo anterior muestra cómo las personas están interesadas en los aspectos públicos más allá de su importante rechazo a la política formal la cual es vista por la gente como una actividad profundamente negativa.

A pesar de que las personas ven las asambleas y los plebiscitos como las mejores formas para tomar decisiones colectivas, se muestran negativos a la hora de participar.

Otro factor importante en la sociedad chilena actual, está referido a las tendencias de compra on-line. Hace algunos años comprar un refrigerador involucraba varios días de revisión de catálogos, visitas a la casa comercial, comparación de precios y consultas a vendedores, familiares o amigos cercanos. Si la intención era contratar una línea telefónica, además de la factibilidad técnica de alguna compañía, se comparaba precios y se

preguntaba por la calidad del servicio a los cercanos. Hoy todo este proceso es parte del pasado.

El acceso a internet, a los dispositivos móviles y la participación en redes sociales, han hecho que los chilenos estén constantemente evaluando productos y servicios a través la web, contando sus experiencias de compras, positivas y negativas en las redes sociales, y decidiendo qué consumir guiándose por las opiniones de otros iguales a ellos, las que también están plasmadas en la red.

Según el estudio “Global Consumer Pulse Research”, realizado por la consultora Accenture, los chilenos son los consumidores que más hablan de sus experiencias negativas con otros, entre los clientes de países latinos que fueron considerados en el informe. En total, se analizó el comportamiento de 23 mil clientes de 33 países de todo el mundo. En la región, el 93% de los consumidores chilenos dice hablar de sus experiencias negativas en ventas y marketing a las personas que los rodean. Esta cifra los sitúa por sobre los otros países considerados en la investigación, como Brasil, donde el 91% de los consumidores lo hace, Argentina (89%), y México (87%).

Según Gabriela Álvarez, Senior Manager CMT de Accenture Chile, el consumidor chileno se está alineando con los indicadores del consumidor global de países más desarrollados, está haciendo uso de medios digitales, tiene una mayor tendencia al cambio y menos niveles de satisfacción con el servicio.

Según Gabriela Álvarez, Senior Manager CMT de Accenture Chile, describe al consumidor chileno como:

- Alineando con los indicadores del consumidor global de países más desarrollados, está haciendo uso de medios digitales.
- Con mayor tendencia al cambio y menos niveles de satisfacción con el servicio.

- Más exigente, registra su queja y está más empoderado e informado.
- Exige una experiencia integral de servicio, personalizada, que se acomode a lo que él necesita y espera.
- Se irrita fácilmente cuando debe esperar mucho tiempo en una atención y contar varias veces el mismo problema a los ejecutivos de atención al cliente de las empresas a las que reclaman.
- Está dispuesto a compartir información personal a cambio de beneficios.

Factor medio ambiental

El impacto producido en nuestra región es causado principalmente por las empresas del sector industrial, por lo cual SAI Concepción no es vista en la comunidad como una amenaza ambiental.

Respecto a las fábricas de Electrolux en Santiago, estas han optado por un enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE) en beneficio de la comunidad y al impacto ambiental al igual que todas las empresas suecas presentes en el país. La RSE es un asunto importante a nivel nacional e internacional. Existe la expectativa de que las empresas actúen con responsabilidad, respetando los derechos humanos, protegiendo el medio ambiente, implementando condiciones laborales dignas, fomentando la igualdad de género y la diversidad y, por supuesto, que combatan la corrupción.

Dado que Electrolux es una empresa de origen sueco, esta ha logrado desarrollar en Chile un enfoque de RSE debido a que Suecia es un país que considera la RSE como parte fundamental en la política empresarial moderna con el propósito de crear puestos de trabajo, incrementar el número de empresas y mejorar la competitividad. Es así como Suecia ve la RSE como elemento de exportación y diferenciación en sus empresas.

Desde el año 2012 Chile y Suecia tienen una relación en torno a la cooperación en RSE. El gobierno de Suecia anhela que las empresas basen su actividad en las directrices internacionales de comercio sostenible, tanto en Suecia como en el extranjero. Estas directrices están referidas para las empresas multinacionales de la OCDE, al pacto mundial de las naciones unidas, a los principios indicadores para empresas y los derechos humanos de la ONU, a los principales convenios de la OIT y a la Agenda 2030.

Suecia fue el sexto país en el mundo en adoptar el año 2015 un plan de acción nacional sobre emprendimiento y derechos humanos, en consonancia con los principios de la ONU. En diciembre del año pasado, el gobierno presentó al Parlamento una estrategia de RSE. En Chile, la embajada de Suecia ha realizado un estudio sobre la percepción de RSE entre las empresas suecas. Todos consideran importante contribuir al desarrollo de la sociedad de Chile, actuando de manera ejemplar. Condiciones dignas de trabajo para los empleados a lo largo de toda la cadena de valor es considerada la cuestión más relevante. Al igual que el ambiente laboral, la seguridad en el trabajo, el diálogo entre empleador y empleados, inclusive un método constructivo para la solución de conflictos.

Muchas empresas suecas tienen estrategias de sostenibilidad en colaboración con los chilenos. Por ejemplo: los vinos chilenos han logrado cautivar a los consumidores suecos. Pero, el vino chileno no sólo debe ser conocido por su calidad, sino también por ser producido de forma sostenible. Para ello, Systembolaget, la empresa pública sueca que expende bebidas alcohólicas, colabora con los viticultores chilenos en temas ambientales, condiciones laborales, uso de químicos, etcétera. La llamada “colección conscious” de H&M, tiene un fuerte enfoque en uso del agua y las condiciones de trabajo en la industria del vestuario. Tetra Pack es líder en el reciclaje de papel y cartón. Empresas como Volvo, Scania, Electrolux y Atlas Copco tienen un enfoque en eficiencia energética y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Ericsson acaba de celebrar un acuerdo de cooperación con Entel para el manejo responsable de los residuos electrónicos, adelantándose en Chile en lo relativo a fomento al reciclaje y responsabilidad extendida del productor.

Electrolux además de trabajar en la eficiencia energética y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero a través de su programa Green Spirit, también realiza actividades en beneficio de la comunidad, entre todas estas actividades podemos destacar el “Concurso de arquitectura Electrolux”. Este concurso busca incorporar propuestas innovadoras y ecológicamente sostenibles, a cargo de arquitectos profesionales y estudiantes sobre distintos temas ecológicos e integradores. A continuación se listan los diversos temas que el concurso ha tenido año a año:

- Proyectando una casa para la integración familiar (2011)
- Proyectando una casa para la sostenibilidad e integración familiar (2012)
- Proyectando un espacio público para la integración comunal (2013)
- Vivienda colectiva (2014)
- Integración y reutilización patrimonial (2015)
- Dispositivo gourmet itinerante para el desarrollo de espacios públicos (2016)

3.3.1.5 Análisis FODA

El análisis de la situación actual persigue identificar las fortalezas y debilidades de SAI Concepción, para buscar el uso óptimo de los recursos e identificar las características distintivas de la organización. De manera análoga, reconocer las debilidades y amenazas permite diagnosticar problemas potenciales y limitaciones que no permitan realizar las labores en forma correcta.

Análisis de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

1. Buenas relaciones interpersonales.

El personal de la empresa posee una actitud positiva hacia sus labores diarias de trabajo. Esta se ve reflejada en la confianza y seguridad que se transmiten los unos a los otros generando buenas relaciones entre trabajadores y la jefatura.

2. Alto compromiso del personal con la empresa, destacando trabajo en equipo y experiencia de más de 12 años.

El personal posee un alto compromiso con la empresa, adecuándose continuamente a los requerimientos de la jefatura con una actitud de superación. Se destaca el trabajo en equipo del personal, siendo capaces de realizar tareas en diferentes áreas según las dificultades que le toca enfrentar a la empresa diariamente.

3. Representación exclusiva de marcas fuertes con prestigio y participación en el mercado.

El hecho de representar marcas con historia, reconocidas y presencia en el mercado nacional e internacional permite que los clientes tengan una percepción positiva hacia la organización.

4. Capacitaciones para el área técnica constantes, brindada por los ingenieros de la fábrica de Electrolux posteriormente a los lanzamientos de nuevos productos.

El Grupo Electrolux se destaca por la innovación constante de los productos de sus diferentes marcas. Preocupándose de entregar a tiempo las capacitaciones necesarias a los técnicos de SAI Concepción, a fin de que estén actualizados en el funcionamiento de los productos nuevos que se van lanzando periódicamente.

5. Baja rotación de personal.

La jefatura de SAI Concepción entrega estabilidad laboral a sus trabajadores, lo que entrega motivación, seguridad y confianza a los trabajadores. Sin embargo, a estos se les exige que se capaciten constante a fin de que la empresa sea competitiva y el personal no sea vea afectado algún tipo de conformismo.

6. Sistema de gestión SPV estable y amigable al usuario.

Es importante que los sistemas de información que usen las empresas como apoyo sean estables y de fácil uso. Es así como SPV cumple de forma óptima con sus funciones teniendo caídas de sistema casi nulas facilitando el trabajo diario de los técnicos y administrativos de la empresa.

7. Cultura de seguridad contra accidentes laborales (tasa de accidentalidad casi nula).

Los empleados utilizan los implementos de seguridad de manera responsable y consciente durante el desarrollo de actividades de alto riesgo.

Debilidades

1. Ausencia de sistema informático para la gestión de inventarios.

A pesar que los pedidos se hacen de forma eficaz por el encargado de pedidos, estos se hacen de manera intuitiva y no de forma óptima, generando problemas en el proceso de solicitud de repuestos.

2. Falta de métodos de almacenamiento en los sectores de bodegas.

Los artefactos sin movimiento y los de artefactos reparados son almacenados sin considerar el uso de algún método de almacenamiento.

3. Falta de documentación de las labores que se efectúan en las diferentes áreas del servicio técnico (procesos no estandarizados).

Se carece de estandarización de los procesos del área administrativa y técnica. Se está analizando la implementación de un programa de estandarización de procesos mediante metodología LEAN para mejorar los tiempos muertos de la empresa a fines del año 2016.

4. Programación de las rutas sin control de costos y tiempo.

En la programación de rutas no se lleva control de los costos de combustible, cada técnico recarga los vehículos según su criterio y demanda de combustible personal. Además, no se controlan los tiempos en los que los técnicos no se encuentran realizando las visitas a domicilio, confiando en que ellos estarán trabajando y haciendo uso óptimo de sus tiempos de colación y actividades laborales fuera de la empresa.

5. Planificación estratégica poco clara.

La empresa desconoce si sus objetivos están correctamente alineados con la estrategia corporativa.

6. Dependencia de un sólo negocio.

El departamento de ventas de Electrolux ofrece constantemente paquetes de productos refaccionados destinados a la de venta en las tiendas SAI. Estos productos con detalles de fábrica pueden ser vendidos a precios inferiores a los del mercado a los clientes de SAI Concepción, permitiendo gestionar el riesgo de depender sólo de un negocio. No se ha estudiado la rentabilidad de esta oportunidad de negocio.

Oportunidades

1. Aumento de ventas de electrodomésticos durante los últimos 5 años.

La venta de electrodomésticos en general en Chile ha aumentado 29,3% en los últimos cinco años, lo que implica que durante el 2015 se vendieron cerca de 2,3 millones de productos y con una proyección al 2018 de 28% en valor y 13% en volumen. Estos cambios en el mercado generan la oportunidad de hacer crecer el negocio y aumentar los ingresos.

Amenazas

1. Se posee un único proveedor.

Existe un contrato entre SAI Concepción y Electrolux que establece que la empresa puede ser suministrada de repuestos únicamente por la fábrica Electrolux. Esto ha generado una dependencia en la cadena de suministros que implícitamente trae

consigo el riesgo de no tener opciones alternativas de suministro de repuestos al momento en que el proveedor no cumple con los tiempos de entrega. Como consecuencia, las reparaciones no pueden llevarse a cabo en los tiempos establecidos afectando la satisfacción de los clientes.

2. Existen técnicos independientes no autorizados que trabajan reparando artefactos de las marcas de Electrolux.

Los técnicos independientes no autorizados reparan electrodomésticos de las marcas Electrolux acaparando potenciales clientes de la empresa. Además, estos técnicos a veces son la causa de reclamos hacia la empresa debido a que intentan reparar artefactos sin el conocimiento técnico adecuado al no estar correctamente capacitados ante la aparición de nuevos productos en el mercado, repercutiendo negativamente en el prestigio de la organización.

3. Alzas de combustible

Las alzas de combustible pueden lograr a impactar fuertemente de manera negativa. Esto, se debe a que el consumo de combustible está ligado a alrededor de un 70% de los costos operacionales.

4. TLC y legislación gubernamental genera menores barreras de entrada e impuestos bajísimos para las empresas que venden electrodomésticos de la competencia.

Durante los últimos años han entrado al mercado nuevas marcas que por el momento no poseen importantes cuotas de mercado, pero que son una amenaza potencial.

5. Falta de técnicos especializados en el mercado

Durante los últimos 3 años la organización tiene problemas para encontrar trabajadores del área técnica. Esto podría deberse a que los técnicos que necesita la empresa requieren un grado de especialización muy avanzado.

CAPÍTULO N°4: PLAN ESTRATÉGICO DE SAI CONCEPCIÓN

En el presente capítulo se presenta la planificación estratégica de SAI Concepción a nivel de empresa. Para lograr dicha planificación, se analiza la planificación estratégica a nivel corporativo y el alineamiento con la empresa según la situación actual.

4.1 Plan estratégico corporativo Grupo Electrolux

La planificación estratégica definida a nivel corporativo establece la misión, la visión con tres factores principales y la estrategia basada en cuatro pilares fundamentales. A continuación se describe el plan de desarrollo estratégico a nivel corporativo:

4.1.1 Misión

“Ser una empresa líder en electrodomésticos, basada en el profundo conocimiento de los consumidores y desarrollado en estrecha colaboración con usuarios profesionales. Electrolux ofrece soluciones innovadoras y sustentables cuidadosamente diseñadas para los hogares y las empresas con productos tales como refrigeradores, lavavajillas, lavadoras, cocinas, aspiradores, aparatos de aire acondicionado y electrodomésticos menores”.

4.1.2 Visión

“Ser la mejor compañía de electrodomésticos en el mundo según lo medido por el cliente, empleados y accionistas”.

Dado esto, la visión hace un énfasis en estos tres factores:

1. Clientes
2. Empleados
3. Accionistas

1. **Clientes:** La percepción de los clientes se basa en los productos que se venden y los servicios que se prestan. Un nuevo producto sólo se pone en marcha si al menos 70% de los consumidores en un grupo de prueba han expresado una preferencia por

encima alternativas similares en el mercado. Además, los departamentos de ventas miden la satisfacción de los clientes entregada por el servicio post-venta.

2. **Empleados:** Una de las herramientas clave de la empresa para medir la satisfacción de los empleados es la encuesta de compromiso del empleado (ECE), esta mide factores tales como la motivación y el compromiso entre los empleados.

3. **Accionistas:** A través de la combinación de un crecimiento continuo, alta rentabilidad y un pequeño pero eficiente base de capital, los accionistas recibirán un rendimiento total muy por encima del costo de capital. El objetivo es también desarrollar soluciones más inteligentes, más accesibles y eficientes de recursos que satisfagan las necesidades de las personas y mejorar su vida cotidiana, de manera que contribuyen al desarrollo sostenible de nuestro planeta. El respeto por el medio ambiente y los derechos humanos son requisitos básicos para la realización de la visión.

4.1.3 Estrategia

La estrategia corporativa actual está basada en cuatro pilares fundamentales:

1. Crecimiento rentable
 2. Innovación
 3. Excelencia operacional
 4. Personas y liderazgo
-
1. **Crecimiento rentable:** Para superar el crecimiento del mercado y mejorar la rentabilidad, la atención se centra en el fortalecer las posiciones de los productos en los mercados principales del Grupo Electrolux y el aumento en la proporción de las ventas en los nichos de crecimiento. El foco está en la ampliación de las categorías de productos de alto crecimiento rentable, el desarrollo de servicios de post-venta y

la reducción de los costos de fabricación. Las adquisiciones son una parte integral de la estrategia de crecimiento. La figura N°10 muestra el modelo de estrategia de crecimiento rentable.

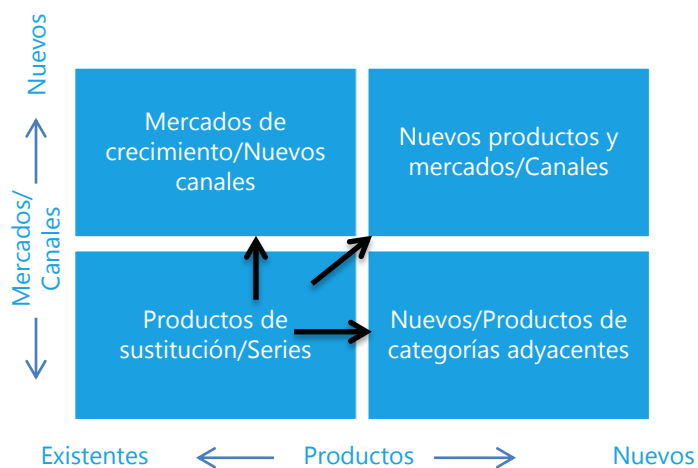


Figura N° 10: Modelo de estrategia crecimiento rentable del Grupo Electrolux

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SAI Concepción

Los productos de sustitución ayudan a reforzar las posiciones en el mercado, la compañía acelera la innovación de productos y a la vez reduce el tiempo de comercialización de los productos. Una parte significativa de la expansión del Grupo Electrolux se encuentra en los mercados de crecimiento como lo son Argentina, Bolivia, Colombia, Uruguay, México y Perú. En el año 2015 los mercados de crecimiento representaron el 30% de las ventas del Grupo a nivel mundial.

Una parte clave de esta expansión es a través de productos de bajo consumo de recursos y productos de categorías adyacentes, tales como productos para el cuidado del aire, calentadores de agua, accesorios y pequeños electrodomésticos que tienen gran potencial de crecimiento. En los últimos años, la oferta del Grupo en esta categoría de productos se ha incrementado sustancialmente.

2. **Innovación:** Todo el desarrollo de productos se basa en el conocimiento del consumidor en profundidad. Mediante la realización de una extensa serie de entrevistas y visitas a domicilio, se obtiene el conocimiento del comportamiento de los consumidores en el uso de diferentes aparatos domésticos y las necesidades que existen. Basándose en esta información, se desarrollan soluciones que facilitan la vida cotidiana de los consumidores. Además, Electrolux aprovecha la experiencia culinaria especializada, que ha desarrollado a través de los años como ventaja competitiva, para crear productos aún más innovadoras en la preparación y conservación de alimentos en el rubro de la cocina profesional.

Durante los últimos años, Electrolux ha aumentado gradualmente la inversión en I + D, permitiendo una mejora adicional en la calidad de los productos y la reducción de costos de inversión en garantía. También en los últimos años, los costes de garantía han disminuido significativamente, esencialmente, en una cantidad correspondiente al aumento de los costes de I + D, y la suma de estos dos elementos de costo para todo el año 2015 fue de alrededor del 5% de las ventas netas. El aumento de la inversión en nueva tecnología se centra en el desarrollo de paneles de control intuitivos y fáciles de usar, soluciones con un menor impacto ambiental y nueva tecnología que permite a los aparatos controlarse y conectarse de forma remota a través de Internet (nueva generación de “Productos Smart”).

Los proyectos globales representan una proporción cada vez mayor en el desarrollo de productos. El objetivo es aumentar aún más el nivel de diferenciación para el lanzamiento de nuevos productos en el segmento premium y al mismo tiempo ser capaz de competir de forma rentable en el segmento de mercado de masas con adaptaciones a las preferencias locales de cada país. Para que un nuevo producto sea lanzado, al menos el 70% de los consumidores en un grupo de prueba debe haber expresado una preferencia por el producto sobre las alternativas similares en el mercado. Si este requisito no se cumple, el producto se envía de nuevo al equipo de desarrollo para ser modificado.

3. **Excelencia operacional:** Las economías globales de escala son claras ventajas en la compra de materias primas, componentes y productos terminados. La función de compra global coordina y administra aproximadamente el 60% de todas las compras. El programa de abastecimiento responsable es compatible con la función de compras en todo el mundo en la toma de las decisiones correctas sobre los proveedores y defender el rendimiento sostenido de la cadena de suministros.

El Sistema Manufactura Electrolux (SME), que fue lanzado el año 2005, se lleva a cabo en todas las unidades de producción. El programa se centra en la mejora continua de la calidad del producto, los costes operacionales, la optimización del inventario, la salud laboral y el impacto ambiental.

El coste de fabricación de los electrodomésticos ha disminuido considerablemente desde 2011, y el uso de energía por unidad producida se ha reducido en un 41% desde el año 2005. A través del programa Green Spirit, que es una parte integral del sistema de fabricación Electrolux, los objetivos se fijan de forma continua para reducir la utilización de recursos. El programa ha logrado mejoras importantes en eficiencia energética, reducción de costos de energía y la reducción de las emisiones de CO2 de 200.000 toneladas en comparación con 2005. El programa Green Spirit tiene como objetivo reducir el consumo de energía y el impacto de CO2 en más de un 50% para el año 2020.

Electrolux está comprometida con el crecimiento sostenible y, en consecuencia, el uso eficiente de los recursos comprende un componente clave de sus iniciativas para la creación de objetivos estratégicos. A través del programa Green Spirit, los objetivos se fijan de forma continua para reducir el uso de recursos y los residuos.

Los materiales utilizados en los aparatos domésticos son principalmente acero, plástico y componentes electrónicos. Los ahorros en los materiales se consiguen mediante la optimización de la utilización de materiales, sin comprometer el

rendimiento y calidad del producto. Electrolux busca la eliminación gradual de las sustancias químicas que afectan el medio ambiente. Los nuevos descubrimientos científicos y los requisitos de los interesados se utilizan para actualizar la lista de materiales restringido (LMR).

El consumo medio de energía por unidad producida en las plantas comparables ha disminuido en un 18% durante los últimos cinco años. Un nuevo objetivo se ha fijado para lograr una mejora del 20% en la eficiencia energética en plantas y almacenes para 2020 en comparación con 2015.

Para la sociedad en su conjunto, más del 25% de las emisiones globales de dióxido de carbono se deriva del sector del transporte. Electrolux ha fijado como objetivo para sus mercados principales reducir anualmente las emisiones en un 3%.

Los índices que contempló el programa durante el periodo 2011-2015 se muestran a continuación en el gráfico N°9.

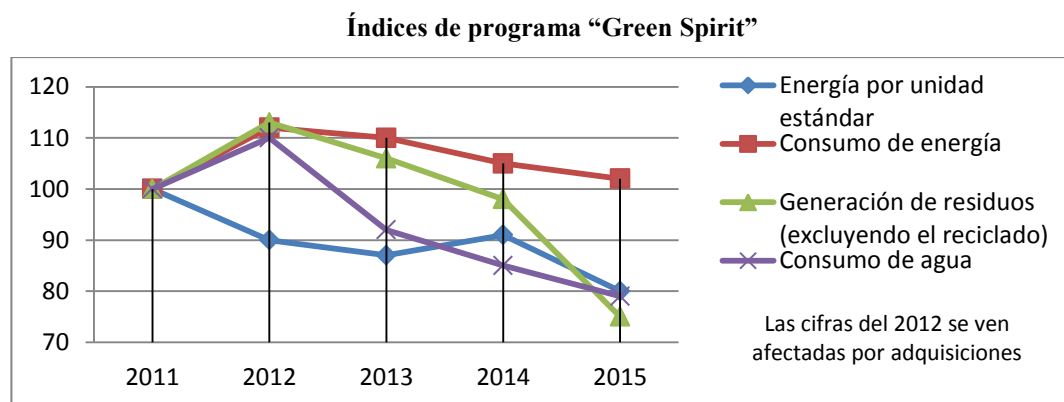


Gráfico N° 9: Índices de programa "Green Spirit" periodo 2011-2015

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SAI Concepción

Entre el año 2011 y el año 2015 el consumo de energía general aumento su índice de 100 a 102, sin embargo el consumo de energía por unidad estándar disminuyo de 100 a 80, de forma análoga, la generación de residuos y el consumo de agua disminuyeron de 100 a 75.

4. **Personas y liderazgo:** Equipos de trabajo y líderes destacados juegan un papel crucial en el logro de la visión y objetivos del Grupo Electrolux. Los empleados de diversos orígenes trabajan hacia un objetivo en común, esto permite a Electrolux tener éxito en el desarrollo de productos de consumo relevantes.

Ser reconocidos como la mejor empresa de electrodomésticos por los empleados de Electrolux se puede medir en parte por la encuesta de compromiso del empleado (ECE). Esta evalúa diversos aspectos, tales como el liderazgo, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y permite la comparación externa con otras organizaciones de alto rendimiento. Los resultados de la encuesta se utilizan para mejorar las operaciones de negocio principalmente a través de planes de acción que los líderes crean en cooperación con sus equipos.

Fuertes gestores y de confianza que se centran en las personas y los resultados empresariales, juegan un papel decisivo en la ejecución exitosa de la estrategia. La puntuación ECE 2015 mostró que los empleados tienen una mayor confianza en la alta dirección que el año pasado, con un índice de aumento de 78% a partir de 75%. Para ayudar a que los gerentes ganen aún más confianza y habilidad de gestión, un programa de formación global llamada “Conexión de rendimiento” está siendo implementado en los altos directivos de la compañía este año. La formación es compatible con los administradores en la traducción de la estrategia corporativa del Grupo a los equipos estratégicos de cada marca.

“Teamship” es la forma de trabajo de Electrolux que produce equipos de alto rendimiento de aprendizaje y mejora continua. Los factores clave para “Teamship” son objetivos claros, la transparencia, la colaboración y el compromiso.

4.2 Lineamientos estratégicos de SAI Concepción

A partir del diagnóstico de la situación actual de la organización descrito en el capítulo anterior y luego de discutir con la gerencia, en participación con los empleados de las distintas áreas y en consideración del plan estratégico corporativo, el rumbo que necesita tomar SAI Concepción y qué cosas hacer para lograrlo, se llegó a la conclusión que los temas más importantes son la gestión del riesgo, a través de la diversificación del negocio que permita generar alternativas nuevas de ingresos, y a su vez desarrollar un crecimiento rentable. Además, mejorar la opinión de los clientes, reflejada en el indicador desempeño del indicador de ventas de Electrolux, para así direccionarse hacia la excelencia operacional y además buscar ser bien medidos por los clientes. Por último, mantener un equipo de trabajo comprometido y motivado. De esta manera los lineamientos estratégicos de SAI Concepción se corrigen y se re-direccionan hacia el plan estratégico corporativo considerando los factores “clientes” y “empleados”, ahora como dos nuevos factores importantes en su visión, y desarrollando sus objetivos estratégicos basándose en 3 pilares fundamentales establecidos en la estrategia de Electrolux los cuales son:

1. Crecimiento rentable
2. Excelencia operacional
3. Liderazgo y personas

Considerando lo anterior se definió:

4.2.1 Misión

“SAI Concepción es una empresa regional que entrega servicios de post-venta a los usuarios de las marcas Electrolux, en búsqueda del desarrollo técnico y estratégico, adaptándose a las necesidades del mercado y entregando un servicio de calidad”.

4.2.2 Visión

“Ser reconocidos como la mejor empresa de servicios de post-venta del sur de Chile según lo medido por los clientes y sus empleados, sustentado por calidad de servicio, la excelencia operacional y el desarrollo y apoyo hacia sus trabajadores.”

4.2.3 Estrategia

Electrolux apuesta por una estrategia de diferenciación fundada en el crecimiento rentable, la innovación, la excelencia operacional y la importancia de las personas y el liderazgo. Todo esto es posible a través del diseño de sus productos, la imagen de sus marcas, el avance tecnológico, cadenas de distribución y sus servicios de post-venta.

SAI Concepción busca desarrollar una estrategia basada mayoritariamente en la diferenciación, aprovechando la imagen de las marcas de Electrolux, pretende alcanzar su propia visión por medio de:

Diversificación: Inspirada en el modelo de crecimiento rentable de Electrolux, se busca generar proyectos a corto plazo para diversificar el negocio con nuevos productos o servicios relacionados con el giro del negocio y así captar nuevos segmentos de mercado.

Excelencia operacional: A nivel corporativo, el enfoque de excelencia operacional se basa en la manufactura. Sin embargo, SAI Concepción enfoca la estrategia de excelencia operativa hacia la disminución de costes y tiempos en los procesos de servicio.

Personas y liderazgo: Al igual que para Electrolux, las personas juegan un rol fundamental en el logro de la visión y los objetivos estratégicos de SAI Concepción. Es así como la organización pretende adoptar planes de acción para mantener empleados con confianza, comprometidos, motivados, bien comunicados, relacionados entre sí y con las capacidades técnicas necesarias.

CAPÍTULO N°5: DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO Y LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA SAI CONCEPCIÓN

El presente capítulo contiene el diseño del mapa estratégico y los indicadores de desempeño para SAI Concepción. Comienza con la descripción de los objetivos estratégicos de la empresa según las cuatro perspectivas. Luego se elabora el mapa estratégico, el cual contiene los objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto. Finalmente se presenta la elaboración de los indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos.

5.1 Diseño del mapa estratégico para SAI Concepción

En base al diagnóstico realizado y a los lineamientos estratégicos de SAI Concepción basados en el plan estratégico corporativo de Electrolux, se desarrolló gráficamente las relaciones causa-efecto, los objetivos y metas de SAI Concepción, a lo largo de 4 perspectivas, proporcionando un mapa estratégico que resuma esquemáticamente dichos resultados.

A través del mapa estratégico, se persigue plasmar la estrategia, definida en forma estructurada y ordenada, otorgando un claro entendimiento por parte de todos los empleados de la organización, siendo comunicada en forma sistemática y congruente.

Lo fundamental es alinear la misión y la visión con los objetivos estratégicos, en torno a cuatro perspectivas en la búsqueda de resultados.

Los objetivos estratégicos y todos los elementos de los lineamientos estratégicos de SAI Concepción, se definieron bajo el consenso de los empleados y se les explicó las ventajas que trae esta herramienta para la gestión.

5.1.1 Definición de los objetivos estratégicos de SAI Concepción

Las perspectivas adoptadas para el desarrollo del mapa estratégico fueron basadas en la metodología del modelo creado por Kaplan & Norton; Por lo tanto, los objetivos se ajustarán a las siguientes perspectivas:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva de clientes
3. Perspectiva de procesos internos
4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

La definición de los objetivos estratégicos se llevó a cabo en reuniones con el Administrador Carlos Correa y en participación de los empleados del Área técnica y Área administrativa. Necesariamente hubo que formalizar los lineamientos estratégicos de la organización con el fin de tener claramente definida la estrategia a seguir, no olvidando siempre perseguir el plan corporativo de Electrolux. Así, para iniciar la definición de los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera se comenzó desde la fundación de la estrategia corporativa, es decir crecimiento y diversificación, se espera buscar alternativas crecimiento con retornos de capital a corto plazo, esto permite conectarse a la estrategia corporativa abriendo la posibilidad de captar nuevos clientes y nuevas fuentes de ingreso, en consecuencia también esto permite gestionar el riesgo del negocio. Pero, además de buscar crecimiento y diversificación, no podemos dejar de considerar el negocio principal de la empresa, referido al servicio en garantía, el cual se encuentra en un periodo de sostenimiento, por tanto se espera mantener las cuotas de mercado existentes, y en lo posible incrementar de algún modo año a año. Los proyectos en este ámbito se dirigirán más a buscar solucionar cuellos de botella, ampliar la capacidad y realizar mejora continua, en lugar de dedicarse a invertir en negocios con una recuperación a largo plazo. Además, se busca la reducción de costes a través de la mejora de márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos para apuntar a una excelencia operacional.

En segunda instancia se analizaron los clientes que actualmente tiene la organización, para luego determinar sus necesidades principales con el fin de lograr satisfacerlas. También, se pensó en la rentabilidad y el incremento de clientes que puede traer como consecuencia diversificar el negocio.

Posteriormente se analizaron los procesos críticos que responden a las necesidades de los clientes y las oportunidades de negocio que responden a la rentabilidad y el incremento de nuevos clientes. Y finalmente desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se establecieron objetivos que se relacionan con el compromiso, la motivación, la comunicación organizacional y aumento de capacidad técnica.

5.2 Mapa estratégico

A pesar de que la realización del mapa estratégico es posterior a la definición de objetivos, es necesario utilizar un enfoque sistémico al momento de unir las causas y los efectos involucrados. Para lograr la formulación se consideró lo siguiente:

1. El alineamiento de los objetivos estratégicos en SAI Concepción se acordó en reuniones con el administrador, consensuando mediciones que se persiguen a nivel corporativo con bases en el crecimiento rentable, la excelencia operacional y el liderazgo y personas.
2. Los objetivos estratégicos presentes en el mapa estratégico buscan evaluar a la organización a través del cliente y los empleados.
3. El mapa estratégico considera las necesidades de la organización, relacionadas a la calidad del servicio, manteniendo la misma dirección estratégica a nivel corporativo.
4. El mapa estratégico busca además traducir la visión propia de SAI Concepción.
5. Se desarrolló el mapa con un enfoque top-down.
6. Se consideran cuatro objetivos estratégicos generales implícitos en cada una las perspectivas. A pesar que no fueron incluidos en el mapa estratégico, posteriormente son descritos en los planes de acción asociados.

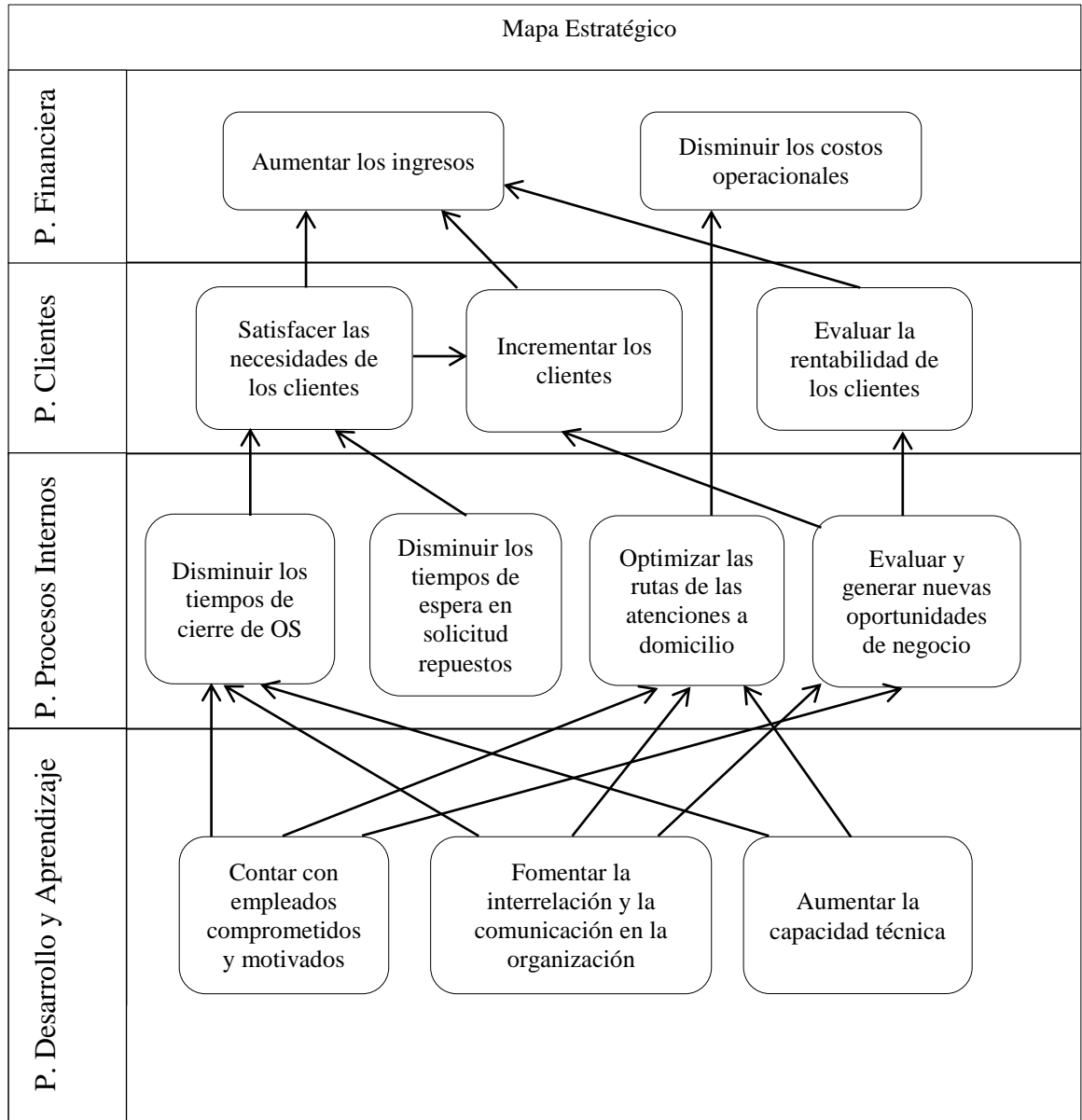


Figura N° 11: Mapa estratégico SAI Concepción

Fuente: Elaboración propia

5.3 Objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto

Los objetivos estratégicos son las metas definidas por el Área Gerencial para ser alcanzados a largo plazo. A continuación se listan los objetivos estratégicos

1. Aumentar los ingresos
2. Disminuir los costos operacionales
3. Satisfacer las necesidades de los clientes
4. Incrementar los clientes
5. Evaluar la rentabilidad de los clientes
6. Disminuir los tiempos de cierre de OS en garantía
7. Optimizar las rutas de las atenciones a domicilio
8. Disminuir los tiempos de espera en solicitud de repuestos
9. Evaluar y generar nuevas oportunidades de negocio
10. Contar con trabajadores comprometidos y motivados
11. Fomentar la interrelación y la comunicación en la organización
12. Aumentar la capacidad técnica

A continuación se describen los objetivos estratégicos bajo las diferentes perspectivas y sus relaciones causa-efecto.

5.3.1 Objetivos perspectiva financiera

1. OF1: Aumentar los ingresos

Es importante para la empresa aumentar los ingresos y, de esta manera, alcanzar un crecimiento rentable y sustentable. El cumplimiento en las necesidades de los clientes repercute directamente en la premiación de la empresa SAI Concepción en cuanto a incentivos financieros, lo cual permite aumentar los ingresos y mejorar la rentabilidad.

2. OF2: Disminuir los costos operacionales

Persigue aumentar la rentabilidad de la empresa y lograr una mayor excelencia operacional en los procesos claves del negocio, disminuyendo los costos más significativos en que se incurre a través de la mejora continua y la estandarización de los procesos.

5.3.2 Perspectiva de los clientes

3. OC1: Satisfacer las necesidades de los clientes

A través de la mejora en los procesos claves del negocio, buscando disminuir los cuellos de botella en los procesos identificados como críticos para el cumplimiento de las metas las metas exigidas por el departamento de ventas de Electrolux, se busca mejorar la satisfacción de los clientes de productos en garantía, y así además alcanzar bonificaciones que incrementen los ingresos.

4. OC2: Incrementar los clientes

Permite conocer si el negocio pierde o gana nuevos clientes, ya sea impulsados por la satisfacción de los clientes o la generación de nuevas oportunidades de negocio, para así alcanzar el aumento de los ingresos.

5. OC3: Evaluar la rentabilidad de los clientes

SAI Concepción además querer evaluar el alcance y la satisfacción de los clientes, necesita de clientes rentables. Muchas empresas enfocadas al cliente tienden a obsesionarse con querer satisfacer a los clientes pero descuidan la rentabilidad que estos puedan entregarles. No todas las demandas de los clientes de los distintos segmentos pueden ser satisfechas de manera que sea rentable para la empresa.

Evaluar la rentabilidad de los distintos segmentos de clientes seleccionados permite dilucidar qué productos o servicios tienen mayor valor añadido o no, permitiendo evaluar el rediseño de algún proceso clave, el aumento o disminución del precio de un producto o servicio, o simplemente generar las estrategias para abandonar un cliente de manera que la organización no se vea fuertemente afectada económicamente. De esta manera, se puede aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización en favor de los clientes en el momento adecuado, a fin de alcanzar mayor rentabilidad y en consecuencia favorecer el crecimiento de los ingresos.

5.1.3 Perspectiva de los procesos internos

6. OP1: Disminuir los tiempos en el cierre de OS en garantía

Mejorar la capacidad de respuesta por medio de la disminución de tiempos de cierre de OS, apunta a lograr entregar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el desempeño en el nivel de servicio medido por el departamento de ventas de Electrolux.

7. OP2: Optimizar las rutas de las atenciones a domicilio

Dentro de los costos operacionales, los más críticos son los costos logísticos asociados al gasto de combustible en las atenciones a domicilio, por tanto, para poder disminuir los costos es necesario que los técnicos que trabajan en terreno se esfuercen en cumplir con las rutas diseñadas a partir de un software llamado “Route XL”, el cual optimiza las distancias de las rutas de visitas.

8. OP3: Disminuir los tiempos de espera en solicitud de repuestos

Lograr disminuir los tiempos de espera en la solicitud de repuestos persigue disminuir el tiempo de respuesta en la reparación de artefactos y en la venta de repuestos y así lograr la satisfacción de los clientes. Se debe considerar que parte de la gestión actualmente es exógena a las capacidades de la empresa, recayendo parte de la responsabilidad en la fábrica Electrolux que sule los repuestos.

9. OP4: Evaluar y generar nuevas oportunidades de negocios

Apunta a lograr diversificar el negocio aprovechando oportunidades de negocio relacionadas con el giro de la empresa. Evaluando proyectos de inversión a corto plazo a fin de seleccionar algunos para poner en marcha, controlar su desarrollo y evaluar la rentabilidad de nuevos segmentos de clientes. Esto permite incrementar los clientes y obtener ingresos por parte de los clientes más rentables.

5.1.4 Perspectiva de desarrollo y aprendizaje

10. OD1: Contar con trabajadores comprometidos y motivados

El compromiso y la motivación de los empleados permite que tengan una actitud más positiva al trabajo y esto se ve reflejado en la productividad y el buen desarrollo de los procesos internos de la empresa, impulsando la disminución de tiempos en cierre de OS, la optimización de las rutas y la evaluación y generación de nuevas oportunidades de negocio.

11. OD2: Fomentar la interrelación y la comunicación en la organización

Las buenas relaciones y la buena comunicación en una organización facilitan que los procesos internos se desarrollen con mayor fluidez. El desarrollo de actividades

extra-programáticas permite que los empleados se desenvuelvan con mayor confianza y generen lazos más fuertes entre sí. Esto permite impulsar la disminución de tiempos en cierre de OS, la optimización de las rutas y la evaluación y generación de nuevas oportunidades de negocio.

12. OD3: Aumentar la capacidad técnica

Este objetivo se enfoca en el aumento de conocimiento, la capacitación, el aprendizaje y el uso de herramientas informáticas para mejorar el desarrollo de los procesos claves a través del tiempo. Esto permite impulsar la disminución de tiempos de cierre de OS y la optimización de las rutas de visita.

5.4 Indicadores por perspectiva y planes de acción asociados

La definición de los de los indicadores de gestión fue realizada en reuniones con el administrador y algunos empleados de las diversas áreas, aquí se identificaron las métricas para cada uno de los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico. Si bien algunas mediciones son realizadas por el departamento de ventas de Electrolux, otras han sido medidas de vez en cuando, y otras nunca han sido medidas, se logró desarrollar un conjunto de indicadores que permite alinear la estrategia de SAI Concepción con el plan estratégico corporativo. Para esto se consideró:

1. Eslabonar los indicadores desde la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo en forma descendiente.
2. Se seleccionaron los indicadores más significativos.
3. El tiempo y costo de obtención de datos fue un factor de decisión importante para seleccionar los indicadores.
4. Se tomaron algunos indicadores que entrega el departamento de ventas de Electrolux.
5. Se elaboraron planes de acción para los objetivos estratégicos.

Así, abordando las 4 perspectivas que proponen los autores del CMI, agregado a un enfoque sistémico, se obtuvo la información para diseñar el conjunto total de indicadores.

Es de mucha utilidad, para la selección de indicadores, fijar metas que identifiquen iniciativas, que al ser concretadas, lleven a cabo el éxito de la gestión de la organización. A Continuación se muestra un sistema de indicadores que contiene los objetivos generales de cada perspectiva, los objetivos estratégicos, los planes de acción para los objetivos y los indicadores asociados a cada plan de acción.

Perspectiva Financiera

Objetivo general	Objetivo	Plan de acción	Indicador
Aumentar la rentabilidad	OF1: Aumentar los ingresos	Controlar los ingresos	F1: Ingresos por venta
		Medir bonificación	F2: Índice de bono G2
	OF2: Disminuir los costos operacionales	Controlar costos	F3:Tasa de reducción de costos operacionales

Perspectiva Clientes

Objetivo general	Objetivo	Plan de acción	Indicador
Reconocimiento de la organización	OC1: Satisfacer las necesidades de los clientes	Agregar consulta de satisfacción en OS	C1: Índice de satisfacción de los clientes
		Controlar entregas a domicilio	C2: Índice de entregas a tiempo
		Controlar los cambios de artefacto	C3: Índice de RMA aprobados
	OC2: Incrementar los clientes	Controlar la cantidad de clientes atendidos en garantía	C4: Tasa de crecimiento de clientes en garantía
		Compra de paquete de artefactos refaccionados	C5: Clientes que compran artefactos refaccionados
		Gestionar servicios para aseguradoras	C6: Clientes que utilizan garantía extendida
		Realizar reparaciones fuera de garantía	C7: Clientes que contratan servicios fuera de garantía a domicilio
	OC3: Evaluar la rentabilidad de los clientes	Realizar estructuras de costos diferenciadas por negocio	C8: Contribución de clientes de <i>Negocio_i</i>

Perspectiva Procesos internos

Objetivo general	Objetivo	Plan de acción	Indicador
Alcanzar excelencia operacional	OP1: Disminuir los tiempos de cierre de OS	Medir tiempos de cierre de OS	P1: Indicador del nivel de servicio
	OP2: Disminuir los tiempos de espera en solicitud de repuestos	Gestionar soluciones con el proveedor sustentadas en información real	P2: Índice de OS sin cerrar por repuestos pendientes
	OP3: Optimizar las rutas de las atenciones a domicilio	Utilización de software para optimización de rutas	P3: Índice de cumplimiento de ruta
	OP4: Evaluar y generar nuevas oportunidades de negocio	Determinar presupuesto de nuevos proyectos	P4: Índice de proyectos puestos en marcha

Perspectiva Desarrollo y aprendizaje

Objetivo general	Objetivo	Plan de acción	Indicador
Posibilitar desarrollo integral entre los empleados de SAI Concepción	OD1: Contar con empleados comprometidos y motivados	Reconocimiento de trabajadores, y publicación de sugerencias emitidas y aceptadas	D1: Grado de satisfacción de los empleados
		Evaluación constante	D2: Evaluaciones a los empleados
	OD2: Fomentar la interrelación y la comunicación en la organización	Planificación y realización de actividades extra-programáticas	D3: Actividades extra-programáticas
	OD3: Aumentar la capacidad técnica	Capacitación permanente	D4: Índice de capacitaciones
		Fomentar el uso de TIC	D5: Índice de herramientas TIC utilizadas en la empresa

5.4.1 Indicadores Perspectiva Financiera

Perspectiva	Financiera
Objetivo	OF0: Aumentar la rentabilidad
Indicador	ROCE
Descripción	Corresponde a las siglas Return on capital employed, también conocida como Rentabilidad del capital empleado, es la capacidad de la empresa para generar dinero en base al capital que dispone.
Formula	$\frac{EBIT}{Capital\ empleado}$
Frecuencia	Anual
Unidad	Porcentaje
Meta o rango de desempeño	Aumentar en un 7%
Fuente de datos	Estado de resultados

Perspectiva	Financiera
Objetivo	OF1: Aumentar los ingresos
Indicador	Ingresos por venta
Descripción	Este indicador corresponde a los ingresos por venta totales. Sirve para medir el aumento o disminución de las ventas con respecto al periodo anterior.
Formula	$\sum \text{Ingresos} \times \text{venta total}$
Frecuencia	Anual
Unidad	CLP (\$)
Meta o rango de desempeño	\$ 349.572.430
Fuente de datos	Informe valorizado de OS e informe de ventas

Perspectiva	Financiera
Objetivo	OF1: Aumentar los ingresos
Indicador	Índice de bono de servicios G2
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de bono que puede recibir SAI Concepción por conceptos de cumplir algunos requerimientos que exige el departamento de ventas de Electrolux, en caso de cumplir con todo lo exigido, SAI Concepción puede recibir un bono en dinero igual al porcentaje del índice multiplicado por los ingresos por concepto de servicios en garantía.
Formula	$[(\% \text{ OS en garantía cerradas } < 7 \text{ días}) * 0,3 + (\text{Adquirir el } 30 \% \text{ E-mails del total de OS en garantía}) * 0,03]$
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentaje
Meta o rango de desempeño	Meta de 33%
Fuente de datos	Informe de bonificación departamento de ventas Electrolux

Perspectiva	Financiera
Objetivo	OF2: Disminuir los costos operacionales
Indicador	Tasa de reducción de costes de combustible
Descripción	Este indicador muestra los costes de combustible en que incurre el Área técnica en las atenciones en terreno de acuerdo a los costos presupuestados.
Formula	$\frac{\text{Costes combustible mes actual} - \text{Costes combustible mes anterior}}{\text{Costes combustible mes actual}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentaje
Meta o rango de desempeño	Bueno < -10 % Aceptable entre -10% y 10% Malo > 10%
Fuente de datos	Facturación de combustible mensual

5.4.2 Indicadores Perspectiva clientes

Perspectiva	Clientes
Objetivo	OC1: Satisfacer las necesidades de los clientes
Indicador	Índice de satisfacción del cliente
Descripción	Este indicador considera el n° OS en garantía asociadas a reclamos sobre el total de OS en garantía.
Formula	$\frac{N^{\circ}OS \text{ en garantía asociadas a reclamos}}{\text{Total de OS en garantía}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentaje
Meta o rango de desempeño	Bueno < 5 % Aceptable entre 20% y 5% Malo > 20%
Fuente de datos	Conteo físico

Perspectiva	Clientes
Objetivo	OC1: Satisfacer las necesidades de los clientes
Indicador	Índice de entregas a tiempo
Descripción	Este indicador mide el porcentaje de entregas a tiempo de OS de taller del total de artefactos reparados en taller con fecha de entrega fija.
Formula	$\frac{N^{\circ} \text{ de entregas a tiempo de OS de taller}}{\text{Total de OS de taller con fecha de entrega fija}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentaje
Meta o rango de desempeño	Bueno $\geq 95 \%$ Malo $< 95 \%$
Fuente de datos	Conteo físico

Perspectiva	Clientes
Objetivo	OC1: Satisfacer las necesidades de los clientes
Indicador	Índice de RMA aprobados
Descripción	Este indicador mide el porcentaje de artefactos con solicitud de cambios aprobados por la fábrica Electrolux.
Formula	$\frac{N^{\circ} \text{ de OS} - \text{RMA aprobadas}}{\text{Total de OS} - \text{RMA}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentaje
Meta o rango de desempeño	>= 80 %
Fuente de datos	SPV

Perspectiva	Clientes
Objetivo	OC2: Incrementar los clientes
Indicador	Tasa de crecimiento de clientes con garantía
Descripción	Este indicador mide SAI Concepción aumenta o disminuye los clientes que hacen uso de las garantías de las marcas Mademsa, Fensa, Somela y Electrolux. A pesar que incrementar los clientes permite el aumento de ingresos, también es necesario prever si la capacidad productiva es suficiente para suplir la demanda de clientes, dado esto es importante mantener la tasa dentro de un rango para no perder ingresos por falta de capacidad productiva.
Formula	$\frac{OS\ garantía\ mes\ actual - OS\ garantía\ mes\ anterior}{OS\ garantía\ mes\ actual} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentaje
Meta o rango de desempeño	Bueno, > 0% y < 25% Aceptable, > -15% y < 0% Malo < a -15%
Fuente de datos	SPV

Perspectiva	Cientes
Objetivo	OC2: Incrementar los clientes
Indicador	Cientes que compran de artefactos refaccionados
Descripción	Este indicador mide la cantidad clientes que compran artefactos refaccionados.
Formula	<i>N° Clientes que compran artefactos refaccionados</i>
Frecuencia	Mensual
Unidad	Cantidad
Meta o rango de desempeño	Meta de 50 unidades
Fuente de datos	Conteo manual

Perspectiva	Cientes
Objetivo	OC2: Incrementar los clientes
Indicador	Cientes que utilizan garantía extendida
Descripción	Este indicador mide cantidad de clientes que utilizan los servicios de garantías extendidas por medio de aseguradoras.
Formula	<i>N° Clientes que hacen uso de garantía extendida</i>
Frecuencia	Mensual
Unidad	Cantidad
Meta o rango de desempeño	Meta 10 unidades
Fuente de datos	Conteo manual

Perspectiva	Clientes
Objetivo	OC2: Incrementar los clientes
Indicador	Clientes que contratan servicios fuera de garantía a domicilio
Descripción	Este indicador mide cantidad de clientes que utilizan los servicios fuera de los plazos de garantía. Se definió cobrar \$20.000 adelantado a través de transferencia electrónica por cada presupuesto como mínimo por una atención a domicilio fuera de garantía, a fin de no perder el costo de oportunidad de atender una OS en garantía. En caso de que se acepte el presupuesto estos \$20.000 se descuentan del total de la OS.
Formula	<i>N° Clientes de OS fuera de garantía a domicilio</i>
Frecuencia	Mensual
Unidad	Cantidad
Meta o rango de desempeño	Meta 50 unidades
Fuente de datos	SPV

Perspectiva	Cientes
Objetivo	OC3: Evaluar la rentabilidad de los clientes
Indicador	Contribución de los clientes
Descripción	Este indicador permite comparar la rentabilidad de los segmentos de clientes de los diversos negocios. Los negocios considerados para este indicador son: <i>Negocio₁</i> (atenciones en garantía), <i>Negocio₂</i> (venta de artefactos refaccionados), <i>Negocio₃</i> (atenciones de garantía extendida) y <i>Negocio₄</i> (atenciones fuera de garantía).
Formula	<i>Beneficio neto de cliente de Negocio_i – gastos para mantener cliente de Negocio_i</i>
Frecuencia	Semestral
Unidad	CLP (\$)
Meta o rango de desempeño	Para el <i>Negocio₁</i> , Meta de \$ 140.000.000 Para el <i>Negocio₂</i> (en estudio por administración) Para el <i>Negocio₃</i> (en estudio por administración) Para el <i>Negocio₄</i> (en estudio por administración)
Fuente de datos	SPV, Reporte de atenciones en garantía y estructura de costos de la empresa.

5.4.3 Indicadores Procesos internos

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	OP1: Disminuir los tiempos de cierre de OS
Indicador	Indicador de nivel de servicio
Descripción	Este indicador permite conocer el n° de OS en garantía cerradas en un periodo menor a 8 días.
Formula	$\frac{\text{N° de OS en garantía cerradas en un periodo menor a 8 días}}{\text{Total de OS en garantía}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta o rango de desempeño	Meta de 75% de cumplimiento
Fuente de datos	SPV

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	OP2: Disminuir los tiempos de espera en solicitud de repuestos
Indicador	Índice de OS sin cerrar por repuestos pendientes
Descripción	Este indicador permite conocer las OS sin cerrar por repuestos pendientes que no dispone la fábrica o repuestos atrasados. Esta medida antes no se realizaba de forma periódica, esto permitirá gestionar dialogo y soluciones con la fabrica teniendo información real y fundamentada.
Formula	$\frac{N^{\circ} \text{ de OS en garantía sin cerrar por repuestos pendientes}}{\text{Total de OS en garantía}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta o rango de desempeño	<= 15%
Fuente de datos	SPV

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	OP3: Optimizar las rutas de las atenciones a domicilio
Indicador	Índice de cumplimiento de ruta
Descripción	Se está implementando un sistema informativo que permite calcular una ruta óptima diaria para cada técnico que trabaja en terreno. El fin de esta implementación consiste en disminuir costos de combustible. En primera instancia el indicador sólo busca medir en forma porcentual si la ruta optima es cumplida o no.
Formula	$\frac{N^{\circ} \text{ de rutas \u00f3ptimas cumplidas}}{\text{Total de rutas \u00f3ptimas generadas}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta o rango de desempe\u00f1o	85%
Fuente de datos	Conteo manual

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	OP4: Evaluar y generar nuevas oportunidades de negocio
Indicador	Índice de proyectos puestos en marcha
Descripción	Para diversificar el negocio es necesario evaluar posibles proyectos antes de invertir, esto permite a la empresa invertir en nuevos negocios con menor nivel de incertidumbre.
Formula	$\frac{N^{\circ} \text{ de proyectos inversión a corto plazo puestos en marcha}}{\text{Total de proyectos a corto plazo propuestos}} \times 100$
Frecuencia	Anual
Unidad	Porcentual
Meta o rango de desempeño	20 %
Fuente de datos	Cartera de proyectos en evaluación

4.5.4 Perspectiva Desarrollo y aprendizaje

Perspectiva	Desarrollo y aprendizaje
Objetivo	OD1: Contar con empleados comprometidos y motivados
Indicador	Grado de satisfacción de los empleados
Descripción	Promedio de asignación de nota (1 a 5), en donde 1 es muy disconforme y 5 muy conforme.
Formula	$\frac{\sum \text{Nota de satisfacción asignadas por los empleados}}{\text{Total empleados}}$
Frecuencia	Semestral
Unidad	Valor entre 1 y 5
Meta o rango de desempeño	Rango de desempeño aceptable ≥ 4 Meta = 5
Fuente de datos	Encuesta anónima on-line

Perspectiva	Desarrollo y aprendizaje
Objetivo	OD1: Contar con empleados comprometidos y motivados
Indicador	Evaluaciones a los empleados
Descripción	Mide la cantidad de evaluaciones que se le hacen a los empleados, estas evaluaciones contemplan metas de productividad tanto para el Área técnica y Área administrativa, cumplimiento de horarios y actitud frente al trabajo.
Formula	<i>Nº de evaluaciones a los empleados</i>
Frecuencia	Semestral
Unidad	Cantidad
Meta o rango de desempeño	Meta 2
Fuente de datos	Conteo manual

Perspectiva	Desarrollo y aprendizaje
Objetivo	OD2: Fomentar la interrelación y la comunicación en la organización
Indicador	Actividades extra-programáticas
Descripción	Número de actividades extra-programáticas que desarrolla la empresa en conjunto. Dentro de estas actividades se considera la celebración a nivel de empresa de festividades como el día de la madre, día del padre, día del niño, fiestas patrias, navidad, entre otras
Formula	<i>N° de actividades extra – programáticas</i>
Frecuencia	Anual
Unidad	cantidad
Meta o rango de desempeño	Meta 6
Fuente de datos	Conteo físico

Perspectiva	Desarrollo y aprendizaje
Objetivo	OD3: Aumentar la capacidad técnica
Indicador	Índice de capacitaciones
Descripción	Controla el número de capacitaciones con respecto al número de artefactos nuevos que lanza la fábrica de Electrolux continuamente.
Formula	$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones}}{N^{\circ} \text{ de artefactos lanzados por Electrolux}} * 100$
Frecuencia	Trimestral
Unidad	Porcentaje
Meta o rango de desempeño	Meta 95%
Fuente de datos	Conteo físico

Perspectiva	Desarrollo y aprendizaje
Objetivo	OD3: Índice de herramientas TIC
Indicador	Índice de herramientas TIC utilizadas en la empresa
Descripción	Conocer el aprovechamiento de las tecnologías disponibles en la empresa, y evaluar el uso de nuevas tecnologías.
Formula	$\frac{N^{\circ} \text{ de herramientas utilizadas}}{N^{\circ} \text{ de herramientas disponibles}} * 100$
Frecuencia	Semestral
Unidad	Porcentaje
Meta o rango de desempeño	Meta 90%
Fuente de datos	Conteo físico

CAPÍTULO N°6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presentan una serie de conclusiones luego de finalizar la propuesta del mapa estratégico y los indicadores de desempeño, como herramienta de control de gestión para SAI Concepción. Además, se incluyen una serie de recomendaciones relacionadas principalmente a la implementación correcta de un Cuadro de Mando Integral.

6.1 Conclusiones y recomendaciones

El mapa estratégico permite integrar indicadores derivados de la estrategia, cambia el paradigma de las antiguas empresas de los 80' que sólo solían centrar su atención en los indicadores financieros de la actuación pasada por una nueva visión que integra los activos intangibles, introduciendo los inductores, que incluyen los clientes, los procesos internos y las perspectivas de crecimiento y aprendizaje, los cuales derivan de una traducción rigurosa y explícita de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El correcto uso del mapa estratégico en conjunto con sus indicadores de desempeño tiene como objeto la implementación de la estrategia en la organización, el desarrollo de esta requiere del consenso por parte de los directivos y los elaboradores a fin de establecer los objetivos correctos e indicadores sencillos y amigables, pero por sobre todo significativos. Todo esto implica reuniones, en las cuales se comunica la estrategia en un diálogo participativo con el fin de lograr un correcto alineamiento.

Una vez terminado el proyecto de título realizado en la empresa SAI Concepción y habiendo cumplido con los objetivos de este, se presentan las conclusiones y algunas recomendaciones que deben considerarse para la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

6.1.1 Conclusiones

El diagnóstico del estado actual de SAI Concepción, a través del mapa de procesos, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, análisis PESTEL y análisis FODA, permitió conseguir información valiosa y real. Esto, logró desarrollar la base necesaria para el cumplimiento del objetivo específico dos. El diagnóstico fue revisado y consultado con el administrador Carlos Correa durante su desarrollo y desenlace a fin de que este mostrara y describiera de mejor forma a la empresa en cuestión. El en el diagnóstico permitió

determinar problemáticas y falencias que permitiesen atribuir mejoras y metas a mediano y largo plazo.

La formalización de los lineamientos estratégicos se basó en dos perspectivas, el diagnóstico de la situación actual y en el plan estratégico corporativo.

En primera perspectiva, en cuanto al diagnóstico de la situación actual, fueron muy importantes las opiniones de los empleados reflejadas en la encuesta realizada a las distintas áreas de la organización, ya que estas generaron las bases para el diálogo en la identificación de problemas y la definición de los lineamientos estratégicos en primera instancia.

Por otro lado, en relación al plan estratégico corporativo, se considerando adoptar como pilares fundamentales a la estrategia de SAI Concepción el crecimiento rentable, la excelencia operacional y el liderazgo y las personas. Esto permitió plasmar la estrategia de Electrolux en la definición de los objetivos estratégicos, así los objetivos se direccionaron hacia la estrategia corporativa sin dejar de lado las necesidades de la empresa.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, fueron ordenados en un mapa estratégico bajo un enfoque sistémico, plasmados a través de las cuatro perspectivas y conectados por medio de relaciones causa-efecto. La visión sistemática que entrega el mapa estratégico, fue útil para comunicar los lineamientos estratégicos anteriormente definidos a la organización.

Luego se definió un total de 20 indicadores, repartidos en un total de 12 objetivos estratégicos, correspondientes a los indicadores más significativos. En medida que se desarrollaban los indicadores se fueron discutiendo y definiendo los rangos de desempeño y/o meta de cada indicador.

Finalmente, se logró desarrollar un modelo conceptual de Cuadro de Mando Integral para SAI Concepción como base para otro proyecto de título o el cual contemple un periodo de

evaluación, medición, control e implementación de un software. Además se diseñó un tablero en Excel para el objetivo de disminuir los tiempos de cierre de OS, el cual contempla el indicador de nivel de servicio, este permite medir y gestionar el principal problema que la empresa inicialmente tenía.

Cabe destacar que el mapa estratégico y los indicadores de desempeño, permiten visualizar la evaluación de la gestión y su control, además permite recopilar información de valor para fijar metas medibles en el tiempo y tomar decisiones preventivas y correctivas.

6.1.2 Recomendaciones

En primer lugar para dar inicio a la implementación del Cuadro de Mando Integral, se requiere desarrollar iniciativas para comunicar los lineamientos estratégicos definidos en la propuesta, a fin de que los trabajadores se consideren participes en la toma de decisiones respectivamente informados acerca de la dirección que se espere optar por seguir, para impulsar el compromiso y el trabajo en equipo hacia los mismos objetivos y metas.

En segundo lugar se debe asignar un responsable que mantenga actualizada la información del CMI en forma oportuna, ya que es una herramienta sujeta a los factores internos y externos de la organización, para ser revisada constantemente y de manera muy precavida, en donde sí se necesita deberá ser sometido a cambios y reevaluado.

Tercero, se recomienda que en las instancias de revisión del CMI con los empleados de la empresa se realicen de forma semanal o mensual, donde se generen las instancias para solucionar problemas identificados y se propongan nuevas ideas para poder establecer acciones preventivas y/o correctivas.

Cuarto, se debe realizar una estructura de costos muy cautelosa para calcular los indicadores referidos al objetivo “aumentar la rentabilidad de los clientes” ya que esto

permitirá evaluar de forma correcta los proyectos más rentables a corto plazo para diversificar el negocio.

Quinto, es necesario plasmar el mapa estratégico y los indicadores de gestión en un software que facilite el control de las metas, incluyendo alarmas tipo semáforo, típicas de un software de CMI. Esto, permite aprovechar mejor los tiempos, tener una mejor visualización y facilitar su uso como herramienta de gestión.

Por último, en relación a la posible implementación de estandarización de procesos LEAN, se podría utilizar la información del diagnóstico de este informe como apoyo para el desarrollo del proceso. En caso de llevarse a cabo esta implementación y además seguir trabajando en el desarrollo del CMI, se recomienda incluir indicadores LEAN en la perspectiva de procesos internos o modificar los ya existentes según la conveniencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I., (1976). La estrategia de la empresa. España: Editorial Eunsa S.A.
- Avilés, V.N., (2015). Propuesta de herramienta de gestión estratégica basada en el modelo Balanced Scorecard (BSC) para la unidad de Abastecimiento (Sección de Almacenamiento) de CAP ACERO- Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. (Tesis pregrado).Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile.
- Ballvé, A. (2007). Tablero de Control, organizando la información para crear valor. Buenos Aires: Macchi.
- Chandler A., (1962). Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial Enterprise, M.I.T.
- Kaplan, R., & Norton, D., (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D., (1996). The Balance Scorecard, El Cuadro de mando integral. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Porter, M. (1982): Estrategia competitiva. México: Ed. Cecsá.
- Palma, D., (2016). Propuesta de mejora para incrementar la calidad se servicio del centro de asistencia técnica SAI Concepción, mediante la aplicación de la metodología Lean Six Sigma. Universidad del Biobío, Concepción, Chile.
- Salvador Oliván, J. & Fernández Ruiz, M. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: El Ayuntamiento de Zaragoza. El profesional de la información, 21(3), 312-317
- Schroeder, R.G., (1992). Administración de Operaciones Toma de decisiones en la función de operaciones. México: McGraw-Hill.

- Tabatoni, P. y Jarniou, P., (1975): Les systèmes de gestion. Politiques et structures Paris: Ed. PUF.
- Porter, M., (1987): Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo editorial Patria, México D.F., México 2012
- Wheelen, T.L, & Hunger, J.D. (2007).Formulación de la estrategia: Análisis de situaciones y estrategia empresarial. Administración estratégica y política de negocios (p-138).México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1

Motivos por el que los artefactos son derivados a taller

Artefacto	Tipo de Falla
Secadoras	<ul style="list-style-type: none">- Motor- Correa deformada o cortada- Tambor
Lavadoras	<ul style="list-style-type: none">- Motor- Portadescanso (Eje armado)- Cuba Rota (Centrifuga)
Refrigeradores	<ul style="list-style-type: none">- Motor- Filtración- Obstrucción de circuitos
Estufas	<ul style="list-style-type: none">- Cualquier motivo (Políticas de la empresa)

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

Encuesta a empleados SAI Concepción

A continuación, la siguiente encuesta que Ud. debe responder se basa en el mejoramiento de las operaciones y gestión de SAI Concepción. Se ruega que responda a conciencia.

Nota: Cualquier consulta o duda, favor notificarlo al E-mail: cfmatamalaing.ucsc.cl
Al finalizar la encuesta, entregar documento al señor Carlos Correa, desde ya muchas gracias.

PARTE I: IDENTIFICACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO

- 1) Marque con una X si Ud. es un trabajador de tiempo completo, de medio tiempo o estudiante en práctica Dual.

Trabajador tiempo completo	
Trabajador medio tiempo	

- 2) Marque con una X las áreas en las cuales desempeña labores de trabajo, identificando su cargo y labor a realizar.

Área gerencial	
Área administrativa	
Área técnica taller	
Área técnica en terreno	

- 3) Labor que realiza y tiempo en la empresa: (Escriba dentro del cuadro, sus labores y desempeños dentro de los lugares de trabajo y años de experiencia en la empresa). Si trabaja en más de un área favor indicar labores por separado.

--

PARTE II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EN SU LUGAR DE TRABAJO

4) En su opinión, mencione 3 **Fortalezas** más importantes que usted identifique en la empresa (entendiéndose por fortalezas a los aspectos internos positivos):

-
-
-

5) En su opinión, mencione 3 **Debilidades** más importantes que usted identifique en la empresa (entendiéndose por debilidades a los aspectos internos negativos):

-
-
-

6.1) Problemas que existan en su área de trabajo:

-
-
-

6.2) Mencione soluciones que crea Ud. que podrían disminuir tales problemas:

-
-
-
-

PARTE III: ASPECTOS ESTRATÉGICOS

A continuación usted, deberá identificar visión, misión y Objetivos de “su” lugar de trabajo (es decir, de su área de trabajo y no en forma general de la empresa).

Visión: La visión, se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo. Es la imagen futura que la empresa quiere definir con respecto a las necesidades que quiere satisfacer.

Ejemplo, visión corporativa de **Electrolux**:

“Ser la mejor compañía de electrodomésticos en el mundo según lo medido por el cliente, empleados y accionistas”.

6) Defina visión de su área de trabajo (con respecto a su lugar de trabajo):

Misión: La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia una empresa u organización porque define:

- ¿Qué hace?
- ¿Dónde lo hace?
- ¿Para quién lo hace?

En otras palabras, la misión representa el producto o servicio que se ofrece a los clientes y como lo llevaré a cabo.

Ejemplo, misión corporativa de **Electrolux**:

“El grupo Electrolux es una empresa con presencia mundial con sede en Estocolmo, Suecia. Electrolux es líder en electrodomésticos basado en el profundo conocimiento de los consumidores y desarrollado en estrecha colaboración con usuarios profesionales. Electrolux ofrece soluciones innovadoras y sustentables cuidadosamente diseñadas para los hogares y las empresas con productos tales como refrigeradores, lavavajillas, lavadoras, cocinas, aspiradores, aparatos de aire acondicionado y electrodomésticos menores.”

7) Defina misión de su área de trabajo (Con respecto a su lugar de trabajo):

Objetivos: Los objetivos (Deben ser medibles, alcanzables para a la vez deben ser un desafío) son todas las metas propuestas para mejorar en el futuro y que deben realizarse con éxito.

8) Defina objetivos para el año 2017 de su área de trabajo:

ANEXO 3

Listado de proveedores CTI S.A. grupo Electrolux

- Aislapol S.A., Chile
- Artplast S.A., Chile
- Askoll Brasil Ltda.
- Arcelormittal International
- Baosteel América Inc, China
- Com y Transf de Metales S.A. Chile
- Centroacero S.A., Chile
- Comberplast Ltda., Chile
- Copreci CZ S.R.O., Rep Checa
- Chaifar, Taiwan
- DM Enterprises Co. Ltd., Corea del Norte
- Hua Yi Compresors Co.Ltd., China
- Hyosung Corp., Corea del Sur
- Industria Copreci S. Coop Ltda, España
- Keytec Co.Ltd., Corea del Sur
- LG Chem, Ltd, Corea del Sur
- Marzullo S.A., Chile
- Panelfisa Chile Ltda., Chile
- Precision Technology Industrial Ltd. China
- Plásticos Tecnicos Ltda, Chile
- Rehau S.A., Chile
- Sabaf S.P.A, Italia
- Schott Orim Cam A.P. Turquía
- Shanghai Lianyi Imp & Exp.Co Ltd., China
- Shenzhen Topband Co Ltd., China
- Técnica Industrial y Comercial Ltda., Chile
- Total Petrochemicals & Refining, USA

- Wanhua Chemical Hong Kong Co. Ltd, China
- Zhejiang Weikang Motor Co Ltd., China
- Zhongshan Guangqin Trade Co.Ltd., China

ANEXO 4

Listado de principales clientes CTI S.A. grupo Electrolux

- ABC DIN SA
- Cencosud Retail S.A.
- Comercial Copélec
- Comercial D & S S.A.
- Comercial Eccsa S.A.
- Comercial Multicentro Ltda.
- Comercial y Logística General S.A.
- Comercializadora S.A.
- Corona S.A.
- Din S.A.
- Distribuidora e Importadora Dimarsa S.A.
- Easy S.A.
- Sodimac S.A.
- Empresas La Polar S.A.
- Falabella Retail S.A.C.E.I.
- Guillermo Ahumada S.A.
- Johnson's S.A.
- Jumbo S.A.
- Materiales y Soluciones (MTS)
- Sacar Ltda.
- Walmart Chile S.A.
- Zúñiga Daza y Cía. Ltda.

ANEXO 5

Planilla Excel tablero Indicador nivel de servicio



Indicador de nivel de servicio

Respon: Andrés Cisternas

Frecuencia de actualización: Mensual

Objetivo: OPI Disminuir los tiempos de cierre de OS

Iniciativas:

Referencias: SPV

2015	Total OS	TAT promedio	0 días		1 día		2-3 días		4-7 días		8-15 días		Más de 15		1ra Visita		2da Visita		OS < 8 días		OS > 7 días	
			Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Ene	317	3,21	60	18,93	12	3,79	74	23,34	137	43,22	26	8,20	8	2,52	310	97,79	7	2,21	283	0,89	34	0,11
Feb	354	3,11	63	17,80	52	14,69	84	23,73	112	31,64	33	9,32	10	2,82	333	94,07	21	5,93	311	0,88	43	0,12
Mar	388	2,69	115	29,64	3	0,77	94	24,23	143	36,86	27	6,96	6	1,55	381	98,20	7	1,80	355	0,91	33	0,09
Abr	612	1,05	364	59,48	6	0,98	84	13,73	132	21,57	19	3,10	7	1,14	603	98,53	9	1,47	586	0,96	26	0,04
May	500	2,37	258	51,60	11	2,20	32	6,40	122	24,40	64	12,80	13	2,60	487	97,40	13	2,60	423	0,85	77	0,15
Jun	511	3,43	208	40,70	8	1,57	43	8,41	151	29,55	78	15,26	23	4,50	492	96,28	19	3,72	410	0,80	101	0,20
Jul	517	4,00	58	11,22	35	6,77	101	19,54	192	37,14	104	20,12	27	5,22	492	95,16	25	4,84	386	0,75	131	0,25
Ago	420	2,19	28	6,67	118	28,10	149	35,48	92	21,90	30	7,14	3	0,71	387	92,14	33	7,86	387	0,92	33	0,08
Sep	407	2,19	27	6,63	133	32,68	122	29,98	95	23,34	25	6,14	5	1,23	374	91,89	33	8,11	377	0,93	30	0,07
Oct	394	1,96	25	6,35	119	30,20	142	36,04	81	20,56	23	5,84	4	1,02	370	93,91	24	6,09	367	0,93	27	0,07
Nov	310	2,00	26	8,39	51	16,45	100	32,26	111	35,81	18	5,81	4	1,29	294	94,84	16	5,16	288	0,93	22	0,07
Dic	278	3,00	10	3,60	40	14,39	81	29,14	117	42,09	20	7,19	10	3,60	285	95,32	13	4,68	248	0,89	30	0,11
			4421		0,88		587		0,12													



ANEXO 6

Programación de visitas

En el servicio técnico la visita se agenda según la comuna de residencia del cliente. A continuación, en la tabla N° 3, se describen los días de visitas, las comunas y los porcentajes de participación de las respectivas comunas dentro del periodo Marzo-Agosto del 2015.

Programación de visitas								
Comuna \ Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total OS	% Total OS
Concepción - Talcahuano - Hualpén	x	x	x	x	x	x	2.097	54,69%
San Pedro de la Paz	x		x	x	x		616	16,07%
Chiguayante		x		x	x		246	6,42%
Lota - Coronel			x		x		315	8,22%
Penco - Tomé	x			x			210	5,48%
Tirúa - Lebu – Los Álamos - Cañete - Hualqui		x					185	4,83%
Arauco – Curanilahue			x				95	2,48%
Coelemu	x						40	1,04%
Santa Juana – Florida*						x	30	0,78%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.