



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Plan estratégico para Servihogar, departamento técnico del grupo
Indurama, para el período 2013 – 2017.**

TRABAJO DE FIN DE TITULARIZACION

AUTOR: Vega Vega, Sebastián Javier

DIRECTOR: Poma Guerrero, Jorge Leonardo, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULARIZACIÓN.

Ingeniero

Jorge Leonardo Poma Guerrero

DOCENTE DE LA TITULARIZACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titularización: Elaboración de un plan estratégico para Servihogar, departamento técnico del grupo Indurama, que le permita convertirse en una ventaja competitiva en el mercado de electrodomésticos en dos años, realizado por Vega Vega Sebastián Javier, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Vega Vega Sebastián Javier, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Plan estratégico para Servihogar, departamento técnico del grupo Indurama, para el período 2013 – 2017, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo el Ing. Poma Guerrero Jorge Leonardo, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Vega Vega Sebastián Javier
Cédula: 0103515391

DEDICATORIA

A Dios, a quien ofrezco este logro académico, a mi Esposa por su motivación y a mis Padres a quienes se lo debo.

AGRADECIMIENTO

A la empresa Serviandina y especialmente al equipo de Servihogar, por el apoyo brindado en el desarrollo de este proyecto.

A la Universidad Técnica Particular de Loja y en especial en esta última etapa, al Ing. Leonardo Poma, director de esta tesis, por su guía y tutoría a lo largo del proyecto.

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULARIZACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
ANTECEDENTES DE SERVIHOGAR.....	5
1.1.- Antecedentes históricos.....	6
1.2.- Servihogar en la actualidad.....	10
CAPITULO II.....	20
ELEMENTOS CONCEPTUALES.....	20
2.1.- Planificación estratégica: definición, importancia y objetivos.....	21
2.2.- Fases de construcción de un plan estratégico.-	23
2.3.- Gestión por proyectos.....	28
2.4.- Balance Scorecard (BSC), concepto y aplicación.....	31
CAPITULO III	35
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA SERVIHOGAR.....	35
3.1.- Análisis previo a la estrategia.....	36
3.1.1.- Análisis de factores internos y externos.-	36
3.1.2.- Análisis FODA.-	45
3.1.3.- Análisis de las restricciones o cuellos de botella, situación actual.	50
3.2.- Formulación de los elementos estratégicos: Misión, Visión, Objetivos etratégicos y Valores.....	52
3.3.- Implementación del plan operativo.....	53
3.1.1 Plan operativo.-	54
3.2.- Descripción y análisis de los resultados y metas esperadas.....	73
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	82

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo el plantear una estrategia genérica para SERVIHOGAR, el área de post venta del grupo INDUGLOB – MARCIMEX con asiento en Ecuador. Estrategia que se enmarca dentro de un entorno donde el servicio post venta es considerado punto clave para la consecución de las metas comerciales. El aporte se enmarca en algunos aspectos:

Análisis.- Entender, quiénes son y que es la competencia, a la vez que hacia adonde se quiere llegar.

Procesos.- Identificar “cuellos de botella” entre todos los involucrados.

Rentabilidad.- Incluir esta variable desconocida y no observada en el pasado.

Indicadores.- Identificar los que generan valor y proponer nuevos, enmarcados en la metodología Balance Score Card.

Con la asimilación de estos aspectos estratégicos, el proyecto pretende generar un aporte práctico para implementar mejoras integrales enfocadas en la satisfacción de los clientes. Esta área no ha evolucionado a la par de las tendencias y de la competencia, a pesar de aun ser líder en su línea, cuya posición podría verse afectada en el tiempo.

Palabras clave: Rentabilidad, Estrategia, Foda, Balance Score Card, Teoría de Restricciones, Proyectos.

ABSTRACT

This work propose a generic strategy for SERVIHOGAR, the post sales area of the group INDUGLOB – MARCIMEX. Strategy which is part of an environment where the post sale service is considered key point for achieving business goals. The contribution is part of some aspects as follows:

Analysis.- Understanding, who are and what is the competition, as well as where it goes.

Processes.- Identifying "bottleneck effect" with all involved.

Profitability.- Adding the use of this untill now, unknown and not observed variable.

Indicators: Identifying indicators that generate value and proposing new methodology, framed in a Balance Score Card.

With the assimilation of this strategic aspects, the project is intended to generate a practical contribution to implement comprehensive improvements focused on customer satisfaction. This area has not evolved equally with the trends and competition, despite the fact of being a leader in this area , whose position may be adversely affected over time.

Keywords: Performance, Strategy, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) Balance Score Card, Theory of Constraints, Projects.

INTRODUCCIÓN

Servihogar, el departamento técnico del grupo, relacionado a las compañías Marcimex e Induglob, carece de una estrategia actualizada que le permita proyectarse en el tiempo como un departamento y marca que da respaldo oportuno y eficiente en Ecuador, a las marcas que presta servicio.

Dentro de la realidad actual, donde la industria ha masificado sus productos, para satisfacer la “obsesión” consumista de la sociedad actual, ha tomado gran importancia el rubro de los intangibles, donde los servicios son el producto a consumir. Por lo general un producto tangible, es mucho más sencillo comercializarlo y mercadearlo, comparado con otro que no se lo puede visualizar ni tocar. Requiere de un nivel de creatividad superior para su comercialización y mercadeo.

Todo proceso de fabricación necesita de un servicio post venta que permita inicialmente instalar y mantener el producto al igual que repararlo si es necesario. Es así como el mercado permite y genera la coexistencia entre los productos tangibles e intangibles. Por lo general los intangibles son un resultado de los tangibles, los cuales se convierten en ventajas competitivas fuertes para lo sostenibilidad del mercado.

Actualmente, la globalización permite que productos de toda nacionalidad se comercialicen en todo el mundo y en Ecuador no es distinto. Marcas transnacionales masifican sus electrodomésticos e ingresan con promociones agresivas al país, los mismos que por su precio y diseño, generan preocupación a las industrias locales.

Por ello, estos servicios tienen una gran oportunidad de crecer, debido a sus características y a su atractivo hacia productores y comerciantes.

Bajo esta tendencia y realidad, el presente trabajo plantea una estrategia, que a Servihogar, le permita proyectarse en el tiempo como una empresa que brinde respaldo oportuno y eficiente en Ecuador, a las marcas que presta servicio.

Como metodología utilizada, éste trabajo se desarrolló en base de un estudio explorativo y descriptivo apoyado con técnicas de recopilación y observación documental, entrevistas y encuestas con ejecutivos y colaboradores, sumado a la experiencia personal dentro del área.

Para el establecimiento de la estrategia se desarrolló una planificación detallada, clarificando todos los factores y realidades que afectan o contribuyen a la empresa, para su evaluación y planificación. Al final los objetivos planteados fueron conceptualizados y trabajados para lograr el proyecto previsto.

Dividido el trabajo en tres capítulos, cada uno integra un elemento clave para el objetivo planteado.

El primer capítulo presenta una reseña histórica del área, sus antecedentes, desarrollo, estructura y alcance hasta el día de hoy. Con ello se podrá dimensionar al área y su proyección en el tiempo.

En el segundo capítulo, se incorporan conceptos técnicos-teóricos, importantes a juicio del autor, para enfocar a través de una metodología, el desarrollo de la estrategia así como su medición y control, este capítulo corresponde al marco teórico.

En el tercer capítulo, se desarrolla la estrategia e Servihogar, objetivo final del trabajo, a través del análisis interno y externo, identificando fortalezas y debilidades, proponiendo una visión y misión al igual que objetivos y proyectos específicos enfocados en la proyección del negocio, englobándolos en la metodología de medición y control del Balance score card.

Luego de concluido el trabajo, el mismo fue entregado y discutido con los directivos, para su análisis y conclusiones.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE SERVIHOGAR

1.1.- Antecedentes históricos.

Indurama nace hace 40 años en Cuenca, capital cantonal de la provincia del Azuay, Ecuador. En una entrevista realizada por el diario El Mercurio de Cuenca, se referencia lo siguiente:

“(...) Nació en 1972, en un pequeño taller situado en el centro de la urbe, con 20 trabajadores dedicados solo a la elaboración de artículos metal mecánicos, calefones, pailas para camionetas y lámparas para hospitales, bajo pedidos.

Marcelo Cordero, gerente general, recuerda que después, debido a los cambios energéticos que implicaron el fin del kérex y el surgimiento del uso del gas, en 1974 la pequeña fábrica se juntó con una empresa comercial: Multicomercio.

Empezaron a importar algunos productos para fabricar cocinetas, cocinas y refrigeradoras; entonces se cambiaron de local, a uno más grande por la calle Vieja, y con otro nombre: Indutecnia, en 100 metros cuadrados y con el trabajo de 60 personas, en el año 1976.

Para 1980 estas instalaciones también quedaron cortas, pero continuaron su tarea, incluso hicieron un acuerdo de tecnología con empresas de Italia y de Estados Unidos, que les aportaron con tecnología y el personal de Indutecnia comenzó a profundizar en la fabricación del producto, cómo hacerlo en serie y la incorporación de tecnologías propias también (...)” (Diario El Mercurio, (9 de sept. 2012), “40 años de Indurama, hoy presente en 25 países”. Cuenca, pag. s.f.)

La compañía tiene un inicio humilde, como muchas grandes. En conversaciones con funcionarios fundadores, se puede sentir la nostalgia de los tiempos idos. Inicia con capitales cuencanos, la industria como elemento fundamental y la visión de sus fundadores, hacen que evolucionen de la fabricación de pequeños productos con una producción meramente artesanal, a un proceso de ensamblaje de refrigeradores y cocinas, como maquiladores de marcas italianas y norte americanas, Tecnogas y Kelvinator respectivamente.

Así el pequeño taller, se traslada, como afirma el Econ. Marcelo Cordero, Gerente General de Induglob, a un local más grande, donde inicia el ensamblaje en serie de electrodomésticos. Con el “Know how” traspasado por estas transnacionales, en 1985 se crea la marca Indurama, nombre que adoptaría también la empresa. Poco a poco la experticia fue permitiendo la migración de un proceso de maquila hacia un proceso de fabricación independiente y propio, así inicia la marca Indurama.

Esto conllevó a la tecnificación, con una visión y objetivo de integración hacia la fabricación. Se crea entonces en 1987 la fábrica Propartes, anexa a la planta de ensamble, donde se destinaría la fabricación de gran parte de las piezas para el ensamble. Actualmente un 55% del producto se fabrica con piezas elaboradas en la misma fábrica, un 45% entre proveedores locales, nacionales y exteriores.

Pensando en llegar a una integración vertical del negocio, se une con su empresa hermana Multicomercio, hoy Marcimex, a través de la cual inicia la colocación del producto en el mercado cuencano, luego machaleño y posteriormente se extiende a nivel nacional.

En la década de los noventa, con la masificación de empresas de retail, se llega a acuerdos comerciales con las mismas. Hoy Indurama tiene presencia en toda la red de retail del país. Así mismo el brazo del canal pymes es esencial, es donde nace la comercialización de Indurama, a través de pequeños comerciantes.

Con la incursión nacional, y por una iniciativa de los accionistas, se decide ingresar en el mercado peruano en 1985 básicamente con cocinas, iniciando así las operaciones de exportación. Hoy se exporta a 25 países de Centro y Sur América.

En cuanto a la participación de mercado, según los últimos censos, en 40 años de trabajo hoy Indurama en Ecuador tiene el 55% del mercado en cocinas y el 45% en refrigeradoras. Se ubica en el puesto 74 del ranking realizado por la revista Vistazo, las 500 mayores empresas del Ecuador, en septiembre del 2013, llegando a un total en ventas en Ecuador, al 2012 de 184,93 millones de dólares.

En Perú se tiene una participación del 35% en cocinas y refrigeradoras un 12%. El resto de los mercados de exportación no tienen aún altas participaciones. Importante anotar que la producción actual llega a 700 mil productos al año, los cuales son destinados a cubrir los mercados locales y externos.

En el año 2010, la compañía cambió su denominación, de Indurama a Induglob, independizando la marca Indurama y utilizándola exclusivamente en los productos fabricados y comercializados por Induglob.

Marcimex, nace en Cuenca, capital cantonal del Azuay en Ecuador, en 1952, hace 60 años. La visión de su fundador, el caballero cuencano Marcelo Jaramillo Malo, quien la constituye luego de haber incursionado exitosamente en la fabricación y exportación de sombreros de paja toquilla. Su trayectoria eficiente y acrisolada, junto a la de su esposa, Susana Crespo Vega, en el balance a largo alcance, es una de las más respetables en el ejercicio de la actividad comercial e industrial del país, en donde con sentido patriótico y con notoria responsabilidad social, su contribución cívica está relacionada con una profunda motivación humanitaria.

Diversifica en esa época su negocio inicial con una compañía que se dedicaría al negocio básicamente de ferretería y materiales para la construcción. El nombre inicial fue Multicomercio. Inicia las operaciones básicamente en Cuenca, luego en 1982 se expande a la provincia del Oro, y Loja, para posteriormente ampliarse a nivel nacional e internacional.

Como parte de su evolución, Marcimex también incursiona en la venta de vehículos, específicamente la marca FIAT en 1990.

El negocio se integra con Indurama y en los locales, a más de materiales de construcción, inicia la comercialización de electrodomésticos. La fuerza de ventas y el mercado empieza a marcar tendencia hacia este tipo de producto y entonces cambia el modelo de negocio hacia un almacén especializado en electrodomésticos, extendiendo poco a poco sus líneas de productos, enfocándose en soluciones para el hogar.

Hoy se cuenta con líneas de audio y video, refrigeración, cocinas, microondas, celulares, colchones, muebles pequeños, artículos menores como ollas arroceras, licuadoras, etc.

La diversificación obligó prácticamente a extender el negocio a nivel nacional. Hoy con 84 tiendas abarca una gran participación del mercado en retail.

Así también dentro de la empresa se tiene un departamento dedicado a la comercialización de los mismos productos a pequeños comerciantes, el brazo comercial denominado Mercandina se encarga de vender a más de 900 comerciantes pymes a nivel nacional bajo un concepto de venta al mayoreo.

Las oportunidades han permitido expandirse también internacionalmente. Hoy Marcimex está presente en Perú con 50 tiendas operando en el norte y sur de este país, con capital totalmente ecuatoriano.

60 años, 120 tiendas dentro y fuera del país, 1500 empleados. Actualmente la empresa se ubica en el puesto 65 del ranking realizado por la revista Vistazo, las 500 mayores empresas del Ecuador, en septiembre del 2013, llegando a un total en ventas en Ecuador, al 2012 de 198,36 millones de dólares.

Ambas empresas forman parte del grupo empresarial a las cuales Servihogar brinda servicio como un departamento interno.

Servihogar, nace hace 35 años, como el departamento de soporte técnico de los electrodomésticos producidos en Indurama.

Cuando Indurama inicia con el ensamblaje en serie de refrigeración y cocinas, a pesar de que los volúmenes eran realmente insignificantes, comparados con los actuales, los dueños del negocio, visualizan la necesidad de tener un soporte post venta que permita precautelar y asegurar la satisfacción de los clientes que experimenten fallas en los productos, y genere confianza y fidelización en la marca.

Así nace un departamento técnico que inicia sus operaciones en Cuenca y ha ido creciendo conforme las ventas y el mercado lo han ido exigiendo. Servihogar y su marca han tenido modificaciones a lo largo de su historia. Dichos cambios basados en las distintas realidades del entorno: mercado, empresa, marca, clientes.

Así en 1976 nace como “Servicio técnico Indurama”. Luego de consolidarse los centros de servicio de Guayaquil y Quito se decidió mercadear el nombre y se lo rebautiza como “Servindurama”, esto debido a que era necesario generar identidad de marca.

En el 2007 el grupo empresarial crea una nueva marca: Global, una marca de electrodomésticos destinada básicamente a cubrir el segmento económico.

Esta definición sumada a que ya se venía produciendo y dando el servicio a la marca Kelvinator, hoy “Innova”, marca maquilada para una tercera compañía, en ese mismo año, Servindurama modifica su denominación, bajo un nuevo nombre y marca; “Servihogar”.

La razón obedecía a no generar identidad de una sola marca. Se convierte entonces en un soporte multi marca exclusivo para los productos fabricados en Indurama: Global, Innova, Indurama. Servihogar ha ido creciendo y cambiando en el tiempo, dando soporte a las marcas del grupo.

Para efectos de comprender el entorno de la organización, es necesario explicar brevemente los últimos cambios que se han dado.

Indurama, permanece y se mantiene como marca, sin embargo la empresa, cambia de nombre a Induglob S.A. De aquí nace una división que apunta a la diversificación, creándose una nueva empresa, Serviandina; empresa que ofertaría servicios logísticos y post venta al grupo. Esta diversificación está enfocada dentro de una estrategia de especialización de áreas consideradas claves para la organización y capitalizar economías de escala. Servihogar, actualmente, está dentro de la empresa de servicios, Serviandina.

Marcimex con su presencia local no ha tenido cambio alguno, salvo su crecimiento y expansión hacia Perú.

Tabla 1. Evolución de nombres de las empresas.



EMPRESA	1952	1972	1976	1985	2007	2010
INDUGLOB		Indutechnia		Indurama		Induglob
MARCIMEX	Multicomercio			Marcimex		
SERVIHOGAR			Servicio Técnico Indurama	Servindurama	Servihogar	
SERVIANDINA						Serviandina

Fuente: “Historia de la organización, entrevistas realizadas a ejecutivos del área, Alvear, Mauricio (2013).
Elaborado por: El autor.

1.2.- Servihogar en la actualidad

La competitividad obliga a generar nuevas estrategias creativas a las empresas, con el objetivo de diferenciarse y ganar mercado.

El precio y la calidad prácticamente son atributos que los clientes modernos ven como un factor que debe venir por defecto en cualquier producto, por lo tanto es indispensable generar estrategias más agresivas hacia los intangibles.

En el negocio de electrodomésticos, según los estudios de mercado realizados por la organización, el servicio técnico, representa un factor fundamental al momento de decidir la compra. El estudio de mercadeo a diciembre 2012, presentado en el *Anexo 1*, observa que el rubro de servicio técnico representa un 36% como peso absoluto en la decisión al momento de la compra para el cliente distribuidor (sumando los índices de servicio técnico y garantía, los mismos que tienen relación).

Si hablamos ahora del usuario final, la historia cambia. Para el usuario lo que más reconoce al momento de la compra, es la recordación de marca, es decir que sea una marca reconocida y probada en el medio, a más del precio.

En el caso de los vendedores, es lógico que se priorice el servicio, debido a que a nadie le gusta recibir quejas y si las recibe que sean solucionadas de manera ágil, para no perder al cliente. Esto hace que el servicio técnico se convierta en una necesidad indispensable para las cadenas y fabricantes de electrodomésticos, transformándose en una ventaja competitiva real para ellos.

Esta ventaja, ha sido compleja de materializar, debido a que el sector de servicios técnicos especializados, no representa una fortaleza para la región. La informalidad y lo artesanal, han hecho que ciertas cadenas y almacenes de electrodomésticos, inviertan en redes propias de servicio. Es debido a esta realidad, la importancia que se le ha venido dando y el potencial que se le quiere dar al departamento de Servicio Técnico del grupo, por parte de los directivos de la organización.

1.2.1.- Alcance de Servihogar dentro del grupo empresarial.- Ésta varía, dependiendo de si es mercado Ecuador o de exportación. En mercado local, la función es integral, en el exterior su función es de acompañamiento, asesoría y capacitación. A continuación se presenta un cuadro resumen del alcance que Servihogar tiene para cada empresa del grupo y mercado.

Tabla 2. Alcance de Servihogar según el mercado y empresa.

MERCADO	EMPRESA	FUNCIÓN
Ecuador	Induglob	Soporte técnico y mantenimiento a productos Indurama, Global, Innova
	Blancandina	Asegurar la diferenciación de la marca por medio de la excelencia en el servicio post venta, en los distribuidores.
	Marcimex	Soporte técnico y mantenimiento a los principales productos comercializados por Marcimex. Asegurar la diferenciación de la cadena, por medio de la excelencia en el servicio post venta, generando recurrencia a la tienda.
	Serviandina	Generar recursos para la empresa, con una red de servicio eficiente y responsable, enfocada al crecimiento de las marcas a quienes brinda servicio. Lograr la diferenciación del servicio y sus procesos.
	Electroandina	Brindar asesoramiento para garantizar un verdadero aporte de la red de servicio hacia los resultados de la organización. Capacitar al personal técnico de la red.
Perú	Marcimex	Asesoramiento en un proyecto que apunte a conseguir en el mediano plazo un involucramiento de la red de servicio del Perú, que aporte a los resultados y la satisfacción de los clientes de Marcimex Perú.
Otros países	Blancandina- Induglob	Asegurar la red de servicio internacional, que aporte al crecimiento de las marcas en nuevos mercados. Contratación y medición. Capacitar al personal técnico de la red.

Fuente: Recopilación basada en el Manual de procesos del área, Cabrera Lorena, 2013. Elaborado por: El autor

1.2.2.- Servicios que presta Servihogar.-

- Asesoría técnica
- Instalación de producto
- Aplicación de garantía de las marcas (Indurama-Global)
- Reparación de producto a domicilio
- Mantenimiento de producto
- Venta de repuestos

Asesoría técnica.- El cliente vía telefónica o en sitio podrá ser asesorado por los técnicos especializados.

Instalación de producto.- Aplica a los productos que necesitan de un nivel técnico elevado para ser instalados.

Aplicación de garantía.- Se realizan reparaciones bajo los términos de la garantía del fabricante.

Reparación de producto fuera de garantía.- Servicios prestados luego del período de garantía ofertado por el fabricante.

Mantenimiento de producto.- Dependiendo del producto, necesita mantenimientos periódicos para garantizar y alargar la vida útil del mismo, tales como aires acondicionados, refrigeradoras, congeladoras comerciales o cocinas.

Venta de repuestos.- Comercialización de accesorios y repuestos de los productos que se tiene la autorización de la marca.

Éstos servicios están declarados dentro del manual de operación del área, sin embargo la oferta no está comunicada por lo tanto los mismos no son explotados. El servicio al cual el área está enfocado es en la aplicación de la garantía de las marcas, los otros se los realiza muy poco.

1.2.3.- Proveedores.- Podríamos clasificarlos en:

- De equipos y herramientas: para el inventario de cada técnico y talleres
- De repuestos: para stock y reparaciones.
- De Información: desde los fabricantes, sobre actualización técnica y especificaciones, capacitaciones en general.
- De comunicaciones: Contact center, operadores celulares.

Equipos y herramientas: Actualmente se adquiere herramienta de alta rotación es decir desarmadores, playos, brocas entre otros, así como equipos más tecnificados para reparación de equipos sobre todo electrónicos.

Repuestos: Como parte de su obligación incluso legal para la prestación de servicios en garantía, el fabricante es el responsable de suministrar las partes y piezas necesarias para cubrir cualquier desperfecto del producto durante la garantía ofertada y por la vida útil del producto.

Información: Es clave para garantizar la eficacia en el trabajo del técnico. La actualización sobre las características y especificaciones del producto permiten a los técnicos diagnosticar y reparar de manera agil y oportuna.

Comunicaciones: Para la coordinación y planificación, las comunicaciones son indispensables. Actualmente el contact center ha permitido centralizar la comunicación, como es la tendencia mundial. Por otro lado los celulares han reemplazado los radios.

1.2.4.- Clientes.- Se podrían clasificar de la siguiente manera:

- Usuarios finales: Es el cliente final, al que prestamos directamente el servicio.
- Cadena/Retail: La Ganga, Orvehogar-Almacenes Japón, Jaher, Marcimex, Artefacta, Comandato, Créditos Económicos, Sukasa.
- Mayoristas: Importadora Tomebamba, Mercandina
- Minoristas: Mas de 900 pequeños comerciantes a nivel nacional.
- Distribuidores y fabricantes: Induglob (Indurama, Global).

1.2.5.- Infraestructura.- La infraestructura de Servihogar no ha cambiado en los últimos 3 años, según su Jefe Administrativo, Mauricio Alvear, a pesar de que las ventas de electrodomésticos han subido en un 30%, entre el 2008 al 2013.

Tabla 3. Recursos técnicos, tecnológicos, físicos y humanos.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
VEHÍCULOS	56
Camionetas	52
Motos	4
HERRAMIENTAS	80
Kit técnico urbano	32
Kit técnico Foráneo	24
Kit técnico Electrónico	12
Kit taller	12
TALLERES/OFICINAS	9
Centros de servicio (alquilados)	9
Oficina Matriz (propio)	1
SISTEMA OPERATIVO (SOFTWARE)	1
Sistema en línea	JDE (Oracle)
HARDWARE	139
Computadores	40
Impresoras	15
Fax	9
Dispositivos móviles (celulares)	75
RECURSO HUMANO	112
Administrativo	32
Técnico	80

Fuente: Recopilación basada en el informe de inventarios Servihogar Pilco, Víctor 2013. Elaborado por: El autor.

El servicio de Contact Center, con 10 personas, es realizado por un departamento interno de la empresa, el cual tiene su propio personal, equipos, espacio físico y software.

Dentro de ésta infraestructura, el único rubro que no es propiedad de Servihogar, es aquel de los locales en donde funcionan operativamente los servicios, éstos se arriendan en todas las regionales. Por otro lado el recurso humano suele incrementarse en un 10% aproximadamente, de forma temporal durante las épocas altas de servicios, generalmente

en enero y junio, son técnicos flotantes que laboran por temporadas. En el área se distinguen las siguientes unidades estratégicas de negocio (UEN), con un mismo producto/servicio final: la reparación y servicio al cliente:

UEN 1: ELECTRONICA

- A/V: Audio-Video
- EM: Electrodomésticos menores (Microondas, Horno tostador, licuadora, plancha, olla arrocera)

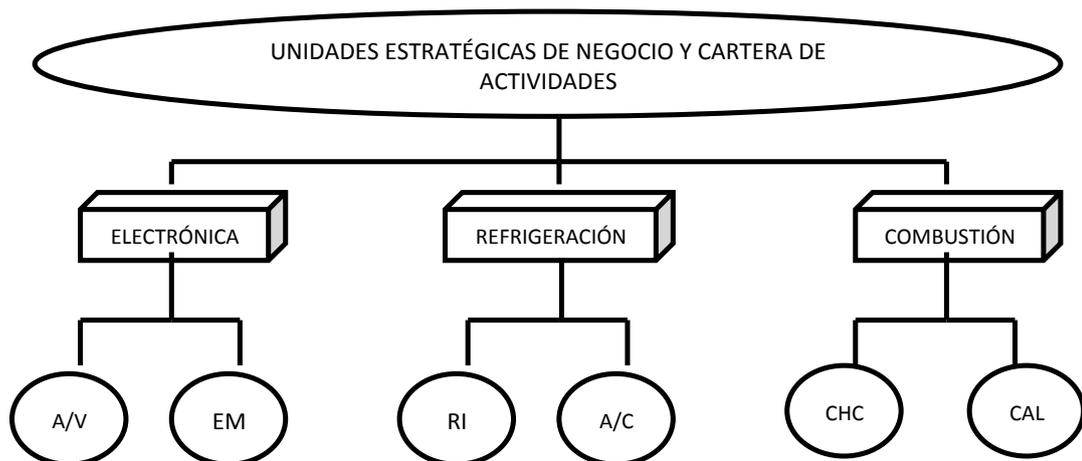
UEN2: REFRIGERACIÓN

- RI: Refrigeradores, Congeladores
- A/C: Aires acondicionados

UEN3: COMBUSTIÓN

- CHC: Cocinas hornos y campanas
- CAL: Calefones

Ilustración 1. Diagrama UEN Servihogar.



Fuente: Pedrós, Daniel Martínez, y Artemio Gutierrez Milla. (2005), "La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral", Días y Santos, España. Elaborado por: El autor.

1.2.6.- Operación del servicio.- Al 2013, Servihogar tiene una cobertura nacional, anclada en los 9 centros de servicio u oficinas regionales, más su oficina matriz en Cuenca, gráficamente se puede revisar el mapa de cobertura. *Anexo 2.*

En la oficina matriz se emite la estrategia, políticas, procesos y lineamientos a implementarse a nivel nacional. En cada uno de los nueve centros de servicio, se tiene personal administrativo, que básicamente se dedica a la planificación, control y seguimiento de la operación técnica. Así también el personal técnico está ubicado en cada centro de servicio y es el que se moviliza a realizar los procesos de reparación a domicilio o en taller.

Para el efecto es necesario en este punto revisar el *Anexo 3*, donde se incluye el proceso operativo a detalle. Los procesos macro son:

- Recepción
- Planificación
- Ejecución
- Cierre
- Procesamiento y análisis

Indicadores.- Servihogar mide su eficacia a través de dos indicadores:

- Indicador de oportunidad
- Indicador de satisfacción del cliente durante la atención.

El indicador de oportunidad mide el cumplimiento del tiempo de demora hasta solucionar el inconveniente al cliente, desde su llamada. Éste indicador lo mide el contact center. Este indicador contiene intrínsecamente el resultado de los procesos internos como el abastecimiento de repuestos, la planificación de atenciones, capacitaciones y entrenamiento, etc.

En segundo lugar está el indicador de satisfacción del cliente. Este indicador se lo realiza a través de una encuesta telefónica desde nuestro contact center. Se pide al cliente califique del 1 al 10 los factores relacionados a la calidad del servicio prestado: agilidad del servicio, presentación del técnico, cordialidad del técnico y de la telefonista, calidad de la reparación, entre otros.

Así también se ha estado midiendo la demanda del mercado, esto con el objetivo de dimensionar la infraestructura necesaria para no afectar el nivel de servicio. Para esto se tiene información histórica sobre la demanda de servicios, llegando inclusive a identificarse por centro de servicio y tipo de producto.

En el *Anexo 4* se incluyen los indicadores históricos a diciembre del 2013. Si bien los indicadores reflejan mejoras en los resultados generales, el supuesto radica en que la ineficiencia de los procesos observados pone en riesgo la sostenibilidad de los resultados actuales y su mejora.

Servihogar a través de su sistema informático, tiene información de clientes en una base de datos con un histórico de 15 años, más de 400.000 usuarios atendidos, con información a detalle del cliente y el producto. Es de aquí de donde se extraen los mencionados indicadores.

El contact center tiene a su vez, indicadores de gestión que aportan al dimensionamiento de las estaciones telefónicas necesarias en base a la demanda. Estos indicadores son:

- Desbordamientos: Sirve para validar las horas en las que las llamadas se acumulan.

- Tasa de abandono: Es el que permite verificar el porcentaje de llamadas que se perdieron.

De igual manera en el Anexo 4 se resumen los gráficos del histórico de estos indicadores.

Estados financieros.- Para tener una visión y proyección del negocio, es necesario revisar los estados financieros. En la actualidad el área no se gestiona con datos económicos salvo presupuestos de gastos, sin embargo para el estudio se recopiló la información existente dentro de la contabilidad de la compañía para visualizar la realidad económica del área, logrando emitir estados financieros consolidados.

Tabla 4. Ratios financieros a diciembre 2013

	2013
UB/VENTAS	75%
GASTOS/UB	57%
UN/VENTAS	20%
ROE	80%
ROA	27%

Fuente: Departamento contable, Estados de resultados internos 2013. Elaborado por: El autor.

Tabla 5. Balance general diciembre 2013

	2013
ACTIVO FIJO TOTAL	1.459.817
PASIVO TOTAL	967.188
PATRIMONIO TOTAL	492.629
Capital social	100.000
Utilidades del ejercicio	392.629
PASIVO + PATRIMONIO	1.459.817

Fuente: Departamento contable, Estados de resultados internos 2013. Elaborado por: El autor.

Tabla 6. Estado de pérdidas y ganancias 2013.

	2013
VENTAS	1.930.439
COSTO DE VENTAS	473.912
UTILIDAD BRUTA	1.456.527
GASTOS	834.979
UTILIDAD OPERATIVA	621.548
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIP.	615.889
15% trabajadores	92.383
25% imp. Renta	130.876
UTILIDAD NETA	392.629

Fuente: Departamento contable, Estados de resultados internos 2013. Elaborado por: El autor.

Los valores expuestos son referenciales y proporcionalmente similares a la realidad, por motivos de confidencialidad de la información.

1.2.7.- Estructura funcional.-El departamento de servicio mantiene un organigrama funcional con una estructura centralizada en una oficina matriz, de donde nacen en consenso con las jefaturas, las políticas y disposiciones para la operación. Esta oficina matriz existe a la vez para dar soporte y asesoría al mercado de exportaciones de la organización.

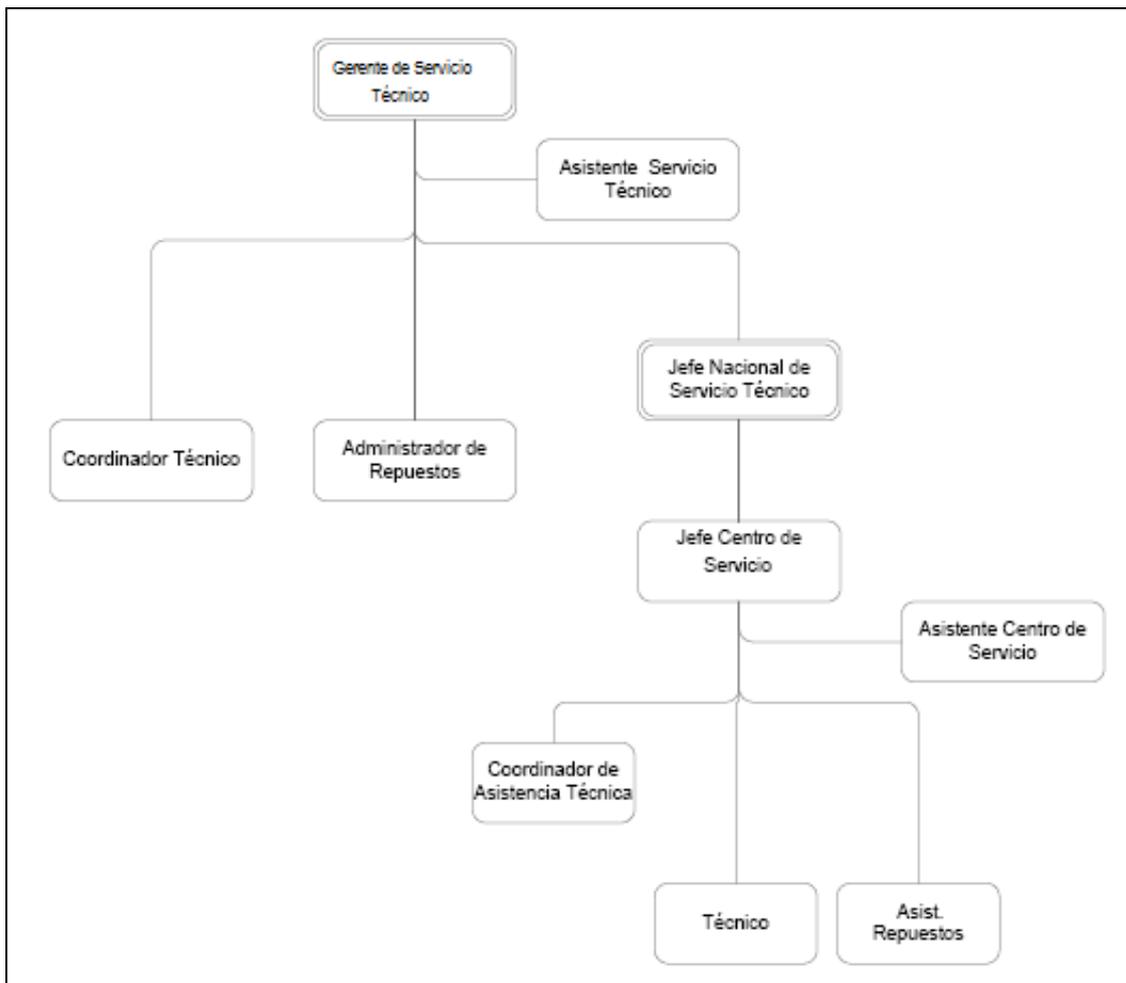
Organigrama.- El organigrama ha ido variando a lo largo del tiempo, las estructuras han ido modificándose debido al crecimiento de la organización.

El organigrama se lo presenta de manera genérica por cargo, lo cual podría variar en cuanto a cantidad de personas, dependiendo del centro de servicio.

Es un organigrama mayoritariamente vertical, con responsabilidades claras para cada uno de los cargos. La gerencia es la máxima autoridad, sin embargo se tiene una delegación vertical y horizontal para el desarrollo de los procesos definidos.

Cada uno de los cargos se evalúan en base a estas funciones, con responsabilidad y consecuencialidad.

Ilustración 2. Orgánico funcional Servihogar



Fuente: Manual de procesos del área, 2013. Elaborado por: Cabrera Lorena

Tabla 7. Funciones por cargo.

CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL
Gerente	Garantizar la satisfacción del cliente a través de un servicio eficiente, dotando de los recursos necesarios, desarrollando al personal y precautelando los activos de la compañía.
Asistente de servicio	Apoyo en el área administrativa de la matriz. Gestionar oportunamente la documentación necesaria para la operación.
Coordinador técnico	Dotar de la capacitación, herramientas y la asesoría necesaria a los técnicos a nivel nacional y exportación, garantizando reparaciones con calidad.
Administrador de repuestos	Garantizar el abastecimiento de repuestos desde las marcas y hacia cada centro de servicio, garantizando la oportunidad del repuesto para lograr atenciones oportunas.

Jefe nacional	Dar seguimiento al desenvolvimiento de los centros de servicio, responsable de la operatividad administrativa.
Jefe de centro de servicio	Garantizar la operación del centro, a través de la satisfacción del cliente, eficientando los procesos y recursos.
Coordinador de asistencia técnica	Garantizar la planificación y la oportunidad de la operación.
Técnico	Garantizar un servicio de calidad en el tiempo acordado con el cliente y con actitud de servicio.
Asistente de centro de servicio	Apoyo en la gestión administrativa, ingreso de servicios, facturación y archivo.

Fuente: Recopilación basada en el manual de procesos del área, Cabrera, Lorena, 2013. Elaborado por: El autor

CAPITULO II

ELEMENTOS CONCEPTUALES

2.1.- Planificación estratégica: definición, importancia y objetivos.

Estrategia.- Se considera necesario para los fines de este proyecto, el comprender claramente el concepto de estrategia, su alcance y objetivos, para lo cual se cita a continuación algunas definiciones.

“Definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos”. (Chandler Alfred Jr. (2005) En “La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”, de Daniel Martínez Pedrós y Artemio Gutierrez Milla, España: Diaz de Santos, pag. 5 -6.)

“Para que una empresa pueda tener éxito, debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en determinado mercado.” (M.Treacy, y Y. Wiersema. (2005), En “La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”, de Daniel Martínez Pedrós y Artemio Gutierrez Milla, España: Diaz de Santos, pag. 5 -6.)

“La estrategia empresarial, en una palabra es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores”. (Ohmae Kenichi, (2005), En “La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”, de Daniel Martínez Pedrós y Artemio Gutierrez Milla, España: Diaz de Santos, pag. 5-6.)

“La estrategia es básicamente el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente, le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su posición actual”. (Chiaventao, Idalberto, y Arao Sapiro, (2011), “Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones”. Mexico: Mc. Graw Hill.)

“La estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar”. (Chiaventao, Idalberto, y Arao Sapiro, (2011), “Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones”. Mexico: Mc. Graw Hill.)

“La estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varas alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y

por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección”. (*Chiaventao, Idalberto, y Arao Sapiro, (2011), “Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones”. Mexico: Mc. Graw Hill.*)

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.” (*Porter, Michael, (2010), “Estrategia”, capítulo 1, Araujo Ochoa. Obtenido de dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/2/CAPITULO%20I.pdf*.)

La oferta de valor de cualquier compañía viene dada justamente por esa diferencia. En ocasiones no es perceptible a simple vista, por lo que es necesario realizar un levantamiento donde se identifique la o las ventajas competitivas y se las capitalice.

Una estrategia persigue objetivos de éxito, resultado que hoy por hoy se lo puede capitalizar únicamente con la innovación. Es por ello que la estrategia debe ser creativa, distinta, única. No se trata de “copiar” a la competencia, se trata de ser mejor que ésta para atraer clientes. Es necesario identificar cual podría ser la ventaja competitiva, aquella fortaleza diferenciadora que potencializaría y diferenciaría a la competencia.

Es así que una estrategia podría ir enfocada hacia el costo, como Wall Mart o hacia un alto valor percibido como lo es Apple. Ambas estrategias son buenas y exitosas, los ejemplos lo demuestran, de lo que se trata es de identificar en cual se trabaja.

Para capitalizarlas se necesita de un plan de acción. Este trabajo de “ingeniería empresarial” se lo denomina, Planificación estratégica.

Objetivo de la planificación estratégica.- Cualquier planificación busca asegurar que lo que se tiene como idea, se implemente adecuadamente, encontrando todos los factores que aporten a la misma y también aquellos que pongan en riesgo a esa idea, para que con todos los elementos analizados, se definan acciones concretas que plasmen e implementen la idea inicial. De la misma manera opera una planificación estratégica. El objetivo básico es garantizar la operacionalización de la estrategia, minimizando los márgenes de error y validando las ventajas competitivas definidas para asegurar resultados exitosos en el largo plazo.

Es así que la planificación estratégica no es en sí misma un objetivo. Finalmente lo que requiere una empresa son resultados exitosos y para ello la planificación estratégica representa un medio, a través del cual se asegura que lo planteado como una iniciativa estratégica se plasme finalmente en hechos concretos, de manera eficiente.

Es un hecho que una estrategia debe nacer de una necesidad de mejorar, crecer, innovar o simplemente competir. Esta competitividad agresiva en nuestra era, obliga a que

la innovación y la creatividad sean una necesidad frecuente, si no “la competencia nos come”.

Aspectos a considerar dentro de un plan estratégico.- Se podría observar al momento de plantear una estrategia tres factores o variables a preguntar, los cuales configuran el “Propósito estratégico”.

- Donde compito
- Cómo compito
- Cómo lo implemento

Estos elementos, pueden ser perfectamente representados en un triángulo donde cada integrante es indispensable para su conformación y éxito.

Ilustración 3. Factores que influyen en el propósito estratégico.



Fuente: Recopilación gráfica, Seminario “planificación estratégica aplicada”, Brenes, Esteban, Cuenca 2012.

Elaborado por: El autor

El formular una estrategia tomando en cuenta estos elementos es vital, sin embargo el elemento relacionado a su implementación es el más importante de todos. Según estudios “el 70% de las fallas de estrategias en el mundo, se deben a una inadecuada ejecución”. (C. Zook y J. Allen, (2001), “Profit from the core, Bain & Company Inc, EEUU.)

2.2.- Fases de construcción de un plan estratégico.-

Se debe precautelar cumplir con cada proceso para garantizar el éxito:

- Formulación y análisis de la estrategia
- Operacionalización y ejecución
- Seguimiento

Este proceso debe contar no solo con la autorización y el cambio cultural desde su dirección, sino que todos aquellos que tengan personal o procesos a su cargo, deben servir como facilitadores sobre el tema.

Formulación y Análisis.- Es necesario realizar estudios profundos sobre la situación actual y la futura de la compañía, basados en información del entorno político y social así como de la competencia. Se destaca la estructuración de una Visión, Misión, Valores, Objetivos y Metas.

Ilustración 4. Esquema estratégico.



Fuente: Pedrós, Daniel Martínez, y Artemio Gutierrez Milla, (2005), "La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral", Días y Santos, España, pag. 20. Elaborado por: Pedrós, Daniel Martínez, y Artemio Gutierrez Milla.

VISIÓN: Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo. Identifica el "Que queremos ser".

MISIÓN: Declaración específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

VALORES: Definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa

OBJETIVOS: Ámbito susceptible de mejora. Deben ser mensurables, específicos, apropiados, realistas, oportunos.

Clasificados en base a su concepción:

- Estructurales
- De fidelización
- De crecimiento
- Económicos

Estructurales.- Los objetivos estructurales representan los “cimientos” del área. Hacen referencia a toda la infraestructura humana, tecnológica y física necesaria para conseguir los resultados de fidelización, crecimiento y finalmente los económicos del área y definitivamente del grupo.

De Fidelización.- Los objetivos de fidelización son fundamentales para la consecución de la visión y la misión. Representan la razón de ser del área. Deben definirse objetivos de fidelización hacia el interior de la compañía y hacia el exterior de la misma.

De Crecimiento.- Básicamente hacen referencia al crecimiento que se esperan en los resultados sobre todo comerciales del negocio: ventas, servicios, otros.

Económicos.- Los objetivos económicos en una empresa con fines de lucro, constituyen la finalidad de la actividad. Sin resultados económicos, cualquier esfuerzo sería en vano. Es por ello que es vital medirlos como un elemento estratégico.

El análisis FODA.- F=Fortalezas, O= Oportunidades, D= Debilidades, A= Amenazas

Es un análisis que se realiza con la información de una organización de cualquier tipo, con el fin de identificar objetivamente Fortalezas y Oportunidades, como factores de éxito para el logro de objetivos, y así también Debilidades y Amenazas, que contribuirían a obstaculizar dichos objetivos en una organización.

Este análisis tiene el propósito de poder determinar ventajas competitivas claras que permitan el desarrollo de una estrategia.

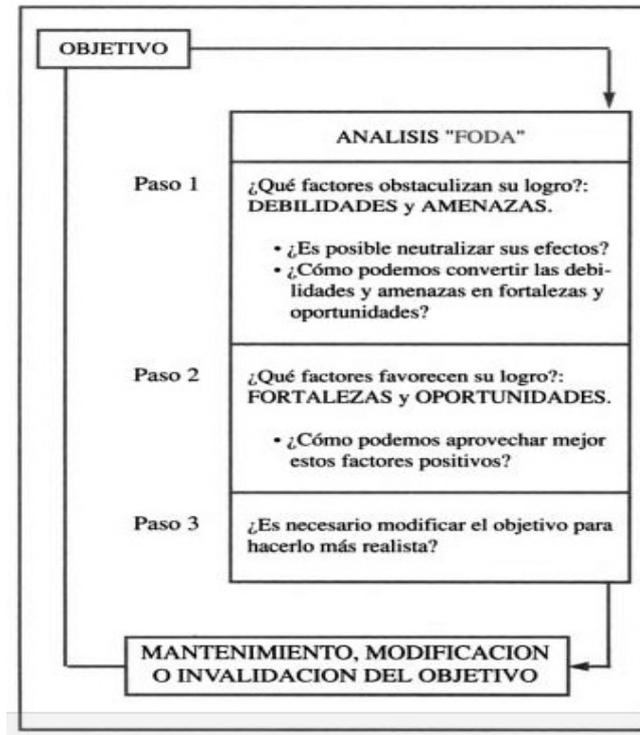
Fortalezas.-Características positivas propias de la empresa que favorecerían al logro de los objetivos.

Oportunidades.- Características positivas del entorno en donde opera la empresa y que favorecerían a logro de los objetivos.

Debilidades.- Características negativas propias de la empresa que desfavorecerían al logro de los objetivos.

Amenazas.- Características negativas del entorno en donde opera la empresa y que desfavorecerían a logro de los objetivos.

Ilustración 5. Pasos para un FODA.



Fuente: Plan de negocios. Elaborado por: Borello, Antonio. (1994). España: Diaz de Santos.

Siguiendo un concepto de análisis, es necesario realizar un levantamiento, para lo cual se propone la siguiente metodología para el análisis FODA:

Ilustración 6. Metodología FODA.

Objetivo a evaluar:	
Debilidades:	Fortalezas:
Amenazas:	Oportunidades:

Fuente: Plan de negocios. Elaborado por: Borello, Antonio. (1994).. España: Diaz de Santos.

Elección de una estrategia.- Anteriormente ya se habían mencionado ciertas estrategias genéricas que se pueden observar en el mercado; estrategias de costos y de valor percibido.

Estrategia de costos bajos.- Busca diferenciación vía el costo y el precio, con respecto a la competencia. “La oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque el precio de sea menor que los productos competidores”.

Éste es un riesgo, por ello es necesario manejar la implementación de esta estrategia con mucha eficacia y eficiencia. Se podría citar dos formas de manejar ésta estrategia. La primera se basa en el volumen de venta, donde se mantendría el negocio basado en la cantidad vía descuentos en el precio, un mayor volumen compensa en este caso el margen por unidad.

La segunda opción es mantener el precio, aprovechando el bajo costo y ganando el margen por unidad vendida.

Existen ejemplos exitosos con esta estrategia.

“Wall Mart, la cadena de supermercados más grande de EEUU y con penetración importante en Latinoamérica, vía una serie de optimizaciones en sus procesos de distribución y administrativos logró capitalizar una ventaja de costos del 22% versus su competencia en EEUU”. (Thompson, Arthur Jr., AJ Strickland, y John E. Gamble, (2008), “Administración estratégica”. Mc. Graw-Hill, México.)

En nuestro medio cercano, la cadena de supermercados Coral Centro, es un buen ejemplo de éxito con costos bajos.

Estrategia de Diferenciación.- Se la llama también de “alto valor percibido”. Es que se basa en estrategias que le diferencien de la competencia por características del producto o que estén intrínsecas en el mismo.

Si hablamos del producto, las características físicas, estéticas y tecnológicas del mismo, deberán ser innovadoras, atractivas a la vista, completamente aspiracionales, que se diferencien de la competencia debido a ello.

Por otro lado podría ser que el producto tenga adicionales intangibles o tangibles que lo vuelvan realmente atractivo y diferenciador con respecto a la competencia, puede ser su red de distribución, seguros, promociones, etc.

Para ser exitosos en este tipo de estrategia, es necesario tener un producto sumamente reconocido en el mercado, con gran recordación. Obviamente aquí el precio no importa al consumidor. Paga valores incluso por encima de los precios de mercado en ítems similares.

Un ejemplo de esta estrategia, se podría citar a “Apple”. Es un hecho que Steve Jobs cuando inició siempre quiso que sus productos sean distintos, sean únicos.

Un artículo Apple en relación a la competencia tienen un 20% de diferencia en precio y sin embargo proyectan a ventas de 38 mil millones de dólares para finales del 2012 (P. Velez, Revista Vanguardia, (Julio 2012), “Steve Jobs y su genialidad”, pag. 17.)

Con lo expuesto, es necesario insistir, no existe estrategia mala, todas podrían ser exitosas, siempre y cuando sean bien conceptualizadas en la realidad del negocio y su entorno y su implementación sea la adecuada.

Operacionalización y ejecución.- Esta etapa hace referencia a la implementación y ejecución de la estrategia. En esta fase es necesario generar proyectos con tareas claras, tiempos y cronogramas acordados y responsables directos. En esta parte de la estrategia, es en donde debemos formular los planes y proyectos que apunten a conseguir los objetivos planteados en la formulación y análisis de la misma.

Seguimiento y control.- Esta fase es clave para el éxito de la estrategia. “Lo que no se mide no existe”. El implementar indicadores que guíen el estado y el avance de la estrategia es vital para el buen desenvolvimiento de la misma.

2.3.- Gestión por proyectos.

Un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades, orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, siguiendo una metodología definida, para lo cual se necesita un equipo de personas calificadas y otros recursos físicos, económicos, para el desarrollo del mismo.

En general el desarrollo de cualquier proyecto persigue el cubrir necesidades identificadas como claves para el desarrollo de un negocio.

De hecho para una de las etapas críticas de cualquier plan estratégico, que es su implementación y seguimiento, la herramienta de “Proyectos” forma parte indispensable.

Comúnmente se conocen 5 fases para el desarrollo de un proyecto:

- Iniciación
- Planificación
- Control
- Ejecución
- Terminación o cierre.

La fase de iniciación, se acepta a buen juicio como la clave para el éxito de cualquier proyecto planteado. En esta etapa se realizan los análisis objetivos previos a la planificación. Es un especie de fase “filosófica” donde se objetivizan las causas y ventajas del proyecto.

La fase de planificación se basa en la asignación de recursos y asignación de tiempos. La etapa de control es un elemento de seguimiento que concluye una vez terminado el proyecto es decir en la etapa final.

La etapa de ejecución es la puesta en marcha del mismo. Finalmente tenemos la etapa de cierre, donde se evalúan los éxitos o fracasos del proyecto.

Teoría de restricciones (TOC) aplicado en proyectos.- Si bien todo proyecto tiene las características y fases indicadas, una nueva metodología aplicada y mundialmente utilizada con gran éxito, es la basada en la teoría de las restricciones, creada por el doctor en física, el israelí, *Eliyahu M. Goldratt*.

El aporte del TOC, se basa en que todo proceso tiene una restricción o cuello de botella. Esta restricción pasa a ser la causa y el centro de la actividad de las acciones a tomar, para conseguir el éxito del proceso global. Las fases que recomienda el autor para potenciar, no eliminar la restricción son: 1.- Identifique la restricción 2.- Explote la restricción 3.- Subordine todo el sistema a la restricción 4.- Eleve la restricción 5.- Repetir el primer paso.

El análisis de una idea, deberá siempre estar basado en un entorno Causa-Efecto, que lleve a optimizar el desempeño de la restricción del proceso. Es aquí donde los árboles de realidad actual y futura aportan increíblemente a un proyecto o ante proyecto. Por otro lado, basado justamente en la restricción, las tareas o los procesos analizados que estén afectando directamente a dicha restricción, se los denominará "cadena crítica". Ésta se conceptualiza como el conjunto de tareas claves que garantizarán el éxito del proyecto.

Así también, aporta con un concepto adicional, para el seguimiento incluíble dentro del Gantt. Este aporte se refiere y basa en que los recursos son limitados y que el tiempo programado nunca será exacto, debido a imprevistos no deseables en el desarrollo de un proyecto. Para evitar retrasos y ser más realistas, precautelando la cadena crítica, se colocan buffers o amortiguadores de tiempo extra al final de las tareas. Se denomina tiempo de toque y tiempo real. Los tiempos reales son aquellos donde al analizar la tarea, sin contar con mis tareas adicionales, dedicándome cien por ciento a ésta, la terminara. Los tiempos de toque agregan realidad al evento, es decir incluyen nuestro día a día y tareas adicionales para formar un colchón realista.

Árbol de realidad actual y futura, una herramienta de la Teoría de las restricciones, para proyectos.- Los árboles o nubes de pensamiento, están basados en procesos de pensamiento lógico, que se basan en una lógica indiscutible Causa –Efecto.

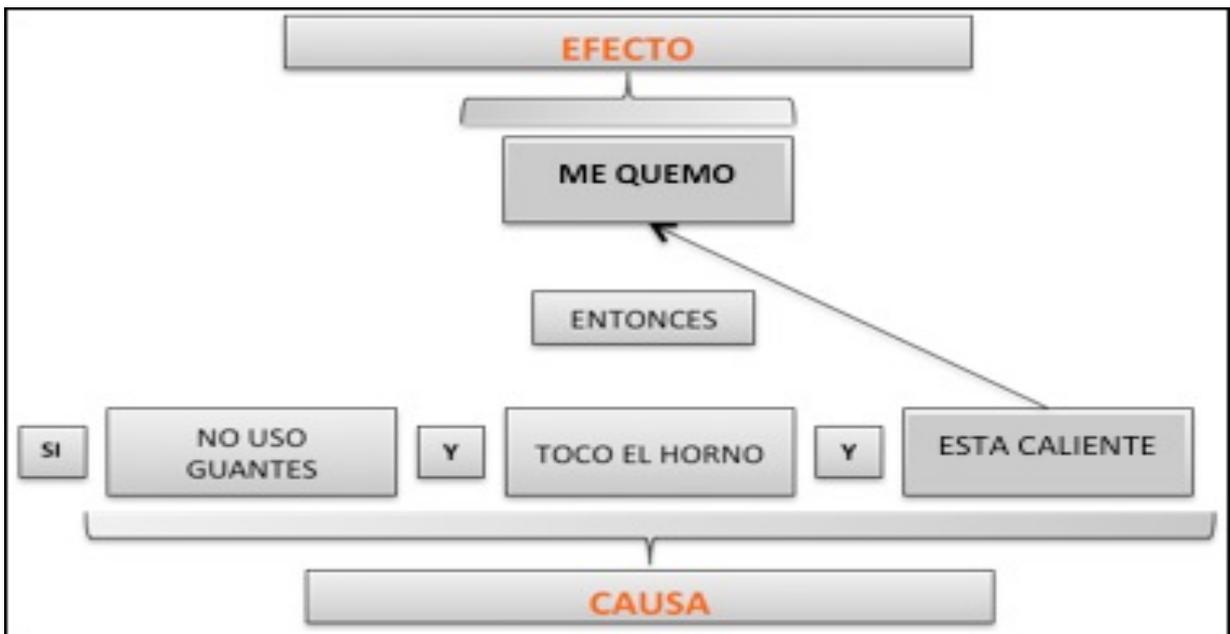
Todo proceso lógico se basa y está causado por algo y esa causa tiene su efecto también lógico y previsto. Esta herramienta busca encontrar efectos o causas a la problemática que se tenga o deba resolver. El objetivo es llegar hasta un hito que permita identificar la restricción y trabajar sobre ella.

En realidad, TOC sugiere dos herramientas para el análisis:

- El árbol de realidad actual, el cual busca entender la restricción y planificar un proyecto.
- El árbol de realidad futura, el cual busca en base a la problemática y efectos indeseables, eliminando éstos últimos; crear una realidad futura ideal.

A continuación un diagrama que ejemplifica el concepto y el cómo construir un árbol de realidad actual

Ilustración 7. Diagrama Causa - Efecto.



Fuente: Lebed Rolando, Seminario “teoría de las restricciones y su aplicación en proyectos”, 2010, Cuenca.

Elaborado por: El autor.

Durante el análisis, se expone los preguntas enfocadas a los “por qué” para encontrar la causa principal y los “si fuera así, entonces” para encontrar la solución. Cuando el ejercicio se lo realiza con varias personas y éstas son las responsables y ejecutoras del proceso en análisis, los resultados son enriquecedores.

Luego de plantear el árbol de realidad actual, es importante identificar cuáles han sido las restricciones reales y principales, las mismas que en este proyecto han sido coloreadas en color verde Anexo 6. Los recuadros de color azul son partes del proceso y el recuadro principal superior corresponde al gran efecto que la suma de las restricciones ha causado.

A partir de este análisis, se estructura el árbol de realidad futura con los deseables de solución a estas restricciones, Anexo 7.

Diagrama de Gantt.- Un excelente elemento de control es el diagrama Gantt, nombre recibido gracias a su inventor Hendry Laurence Gantt en 1910. Esta herramienta es muy conocida y es de mucha utilidad debido a su característica gráfica – visual. En ella se pueden visualizar tiempos de ejecución por tarea planificada.

El gráfico de Gantt permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, de tal modo que puedan evitarse periodos ociosos innecesarios y se dé también al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión.

El gráfico que no es más que un cronograma, expresado en el eje horizontal con un calendario con la unidad de medida respectiva a utilizar: mes, hora, día, etc. De manera vertical se encuentran las tareas respectivas del proyecto. Ambos ejes se correlacionan y forman un diagrama visual en barras.

Tabla 8. Ejemplo de diagrama Gantt.

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
A							
B							
C							
D							
E							
F							
G							
H							

Fuente: Kerik and Tornés Gutiérrez (2002), "Administración y ejecución de un plan estratégico de tecnología de información" obtenido de, www.revista.unam.mx/vol.3/num1/art1/. Elaborado por: el autor.

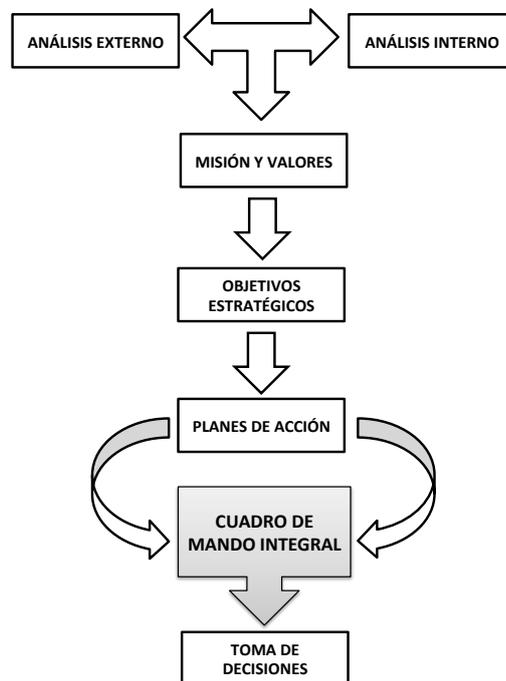
2.4.- Balance Scorecard (BSC), concepto y aplicación

Esta herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton, en 1992, tiene como objetivo alinear la estrategia en un cuadro o tablero de mando integral, que complemente los factores, que los autores denominan, pasados, como son los indicadores financieros, con indicadores de largo plazo.

El hecho de únicamente basarse en indicadores del corto plazo, permite que toda la administración esté observando lo pasado, el efecto espejo retrovisor. Por el contrario si los complementamos con indicadores y medidores del largo plazo, los cuales estén siempre

alineados con la visión estratégica, los resultados hacia el interior y el exterior de la compañía serían distintos.

Ilustración 8. Factores que involucran y alimentan el cuadro de mando integral (BSC).

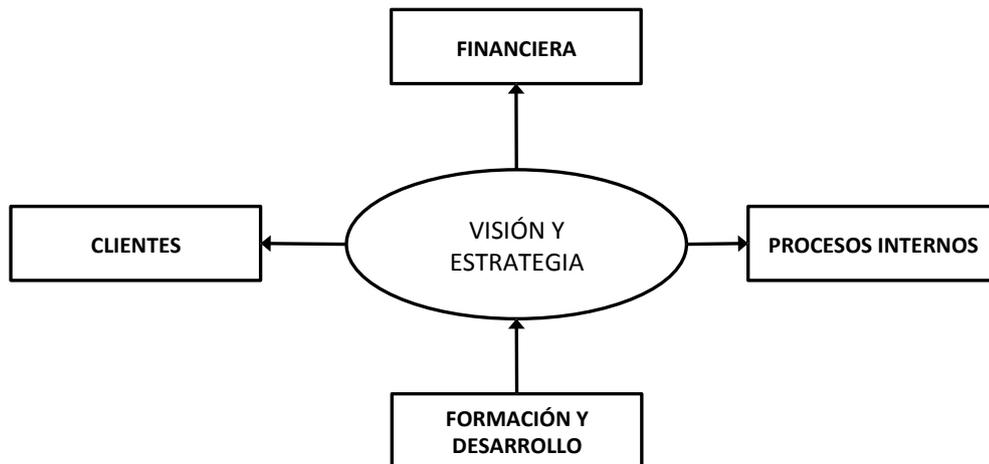


Fuente: Recopilación gráfica de “The Balance scored card: Translating Strategy into action”, Kaplan, R., Norton, D. P. (1996), EEUU. Elaborado por: Interpretación gráfica del autor.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Ilustración 9. Categorías del cuadro de mando integral BSC.



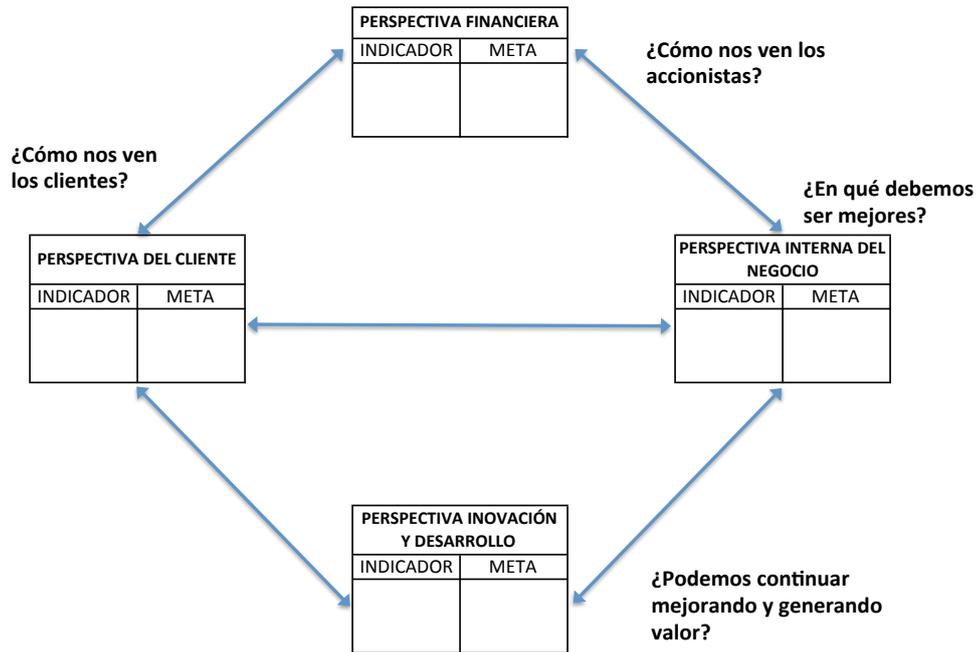
Fuente: Recopilación gráfica de "The Balance scored card: Translating Strategy into action", Kaplan, R., Norton, D. P. (1996), EEUU. Elaborado por: Interpretación gráfica del autor.

"El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas y no únicamente gerenciar la última línea del balance, para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio". (Kaplan, Robert, y David P. Norton, (1996), "The Balance Scored Card: Translating Strategy into Action". The President and fellows of Harvard College, EEUU.)

Es así que el esquema plantea un tablero basado en cuatro perspectivas, donde se midan y comparen siempre las metas establecidas con los indicadores o resultados obtenidos. Estas perspectivas son:

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

Ilustración 10. Perspectivas del Balance Score Card.



Fuente: Recopilación gráfica de “The Balance scored card: Translating Strategy into action”, Kaplan, R., Norton, D. P. (1996), EEUU. Elaborado por: Interpretación gráfica del autor.

El BSC, busca alinear la estrategia y hacer que ésta sea “vívida” en la empresa a todo nivel. Es por ello que cada uno de los indicadores y metas deben estar validados y acordados en cada nivel de la compañía. Esta herramienta debe funcionar en automático, y debe ser un generador de mejora continua permanente entre todos los colaboradores.

CAPITULO III

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA SERVIHOGAR

3.1.- Análisis previo a la estrategia.

Para analizar y formular la estrategia del área, se desarrollaron una serie de reuniones de trabajo con el equipo interno, combinando el querer ser con el deber ser. Con estos insumos, se formulan los elementos estratégicos Misión, Visión, Objetivos estratégicos y valores, además se proponen los principales proyectos que se convertirían en el plan operativo para la consecución de la estrategia. A lo investigado y descrito en el capítulo I como situación actual, se suma éste análisis como una fotografía actualizada del área.

La primera reunión de trabajo se enfocó en discutir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Servihogar, de éste ejercicio sumado a la investigación del autor sobre los aspectos externos como son competencia, entorno político-legal y administración, se elaboró el análisis FODA.

En la segunda reunión de trabajo, el equipo discutió sobre su realidad actual, identificando ciertas restricciones que obstaculizan el proceso e impiden la consecución de los objetivos. Aquí se utilizó la metodología teoría de las restricciones, de éste ejercicio se obtuvo el árbol de realidad actual, el cual complementado con el FODA se utilizan como base fundamental para la estructuración de la estrategia.

La tercera reunión de trabajo, se enfocó en formular el enunciado de la estrategia requerida, obteniéndose en éste ejercicio, la misión, visión, objetivos estratégicos y valores del área.

En una cuarta reunión de trabajo, se proyecta la situación ideal del área, también utilizando la metodología teoría de las restricciones, se obtuvo el árbol de realidad futura, con el cual se identifican los proyectos que se convertirían en el plan operativo.

3.1.1.- Análisis de factores internos y externos.-

Factores internos.-

Análisis del clima laboral.- El clima laboral es un indicador vital para el desarrollo de cualquier negocio. En el caso de Servihogar su personal operativo está sometido a un nivel de estrés permanente debido a la naturaleza del servicio.

La empresa se ha preocupado del tema y realiza encuestas anuales con una especialista externa. Los puntos a medir van relacionados con el ambiente de trabajo, niveles de desarrollo, niveles de estrés, valores, entre otros.

En el caso de Servihogar el clima ha venido desmejorando, de un 82/100 en el 2012 baja a un 79/100 en el 2013, según informe anual de clima laboral entregado por RRHH. En el reporte, se observan oportunidades en desarrollo, capacitación, nivel de estrés y rotación.

A pesar de que la disminución en el indicador no es tan grande, es necesario tomar acciones para eliminar cualquier malestar en el personal que pueda afectar a los resultados esperados.

Procesos.- El macro proceso (*Anexo 3*) engloba básicamente los cuatro procesos ya comentados en el capítulo I, cada uno con sus sub procesos respectivos dentro del proceso global. Se han cronometrado los tiempos de operación entre cada proceso detallados en el *Anexo 3*, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 9. Tiempos del proceso operativo.

PROCESO	TIEMPO (MIN)
Recepción	7
Planificación	180
Ejecución	60
Cierre	10
Procesamiento y análisis	180
TOTAL	437 min – 7 horas

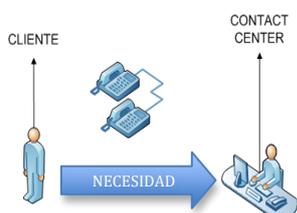
Fuente: Trabajo de campo e investigación mayo 2013. Elaborado por: El autor.

Cada uno de los procesos debe garantizar el objetivo final: la satisfacción del cliente. Esta satisfacción viene dada por la agilidad del servicio y la calidad del mismo. Por otro lado el servicio debe apuntar hacia la eficiencia, precautelando los recursos de la compañía.

A continuación se realiza una breve descripción y un análisis de las oportunidades de mejora en cada uno de los sub procesos, visualizándolos como una cadena continua donde cada proceso y sub proceso tienen sus eslabones que se unen entre sí.

Las observaciones realizadas a los procesos no necesariamente se desarrollan como proyectos para la estrategia sugerida en éste trabajo, se los incluye como aportes adicionales del autor a la mejora continua del área.

Primer Proceso: Recepción



Sub proceso: Solicitud de la necesidad

Intervienen: Cliente, Contact Center y Oficinas.

Situación actual: Los clientes solicitan su requerimiento de servicio en un 95% vía contact center y un 5% físicamente en las oficinas de

cada ciudad.

El cliente al llamar al contact center, tiene previsto un script o libreto de servicio, donde básicamente se le guía al cliente en un pre servicio inicial para filtrar cualquier problema relacionado al uso o instrucciones del producto.

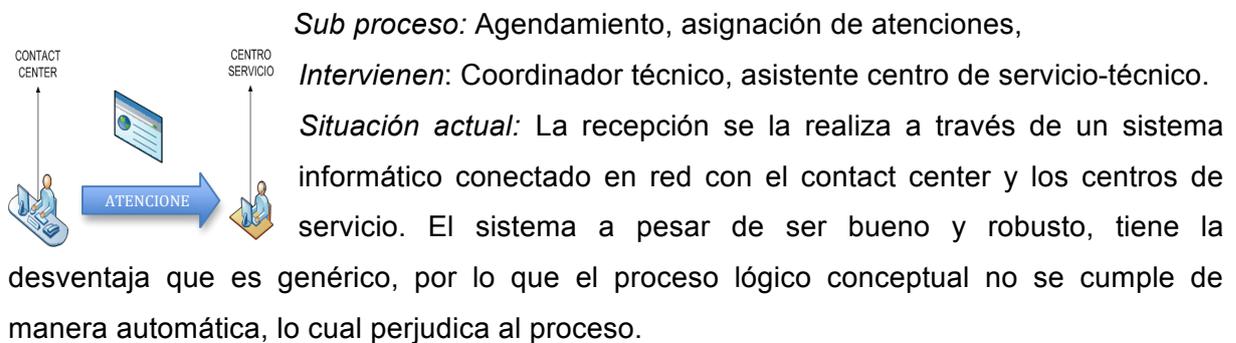
El contact center no tiene un conocimiento profundo del producto, lo cual no permite capitalizar esta parte. Actualmente un 26% de las movilizaciones son debidas a fallas del usuario por no respetar las instrucciones básicas del manual de producto. Esto es costoso y el pre servicio busca minimizar este problema.

De no coincidir con problemas relacionados al uso, se procede a “aperturar la orden”. En este punto, el operador, le solicita información variada al cliente: nombre, producto, dirección, daño, ciudad, teléfono, cédula, etc.

Uno de los mayores problemas que producen ineficiencias son las direcciones erradas. El contact center cumple con una función fundamental que es la de centralizar la información y el control de la base de datos.

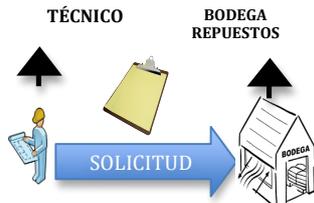
En cuanto a repuestos, si bien actualmente llegan clientes a adquirirlos, tampoco es un rubro importante. De darse el caso, debería analizarse un proyecto independiente. Esto no elimina, más bien refuerza y orienta quizás, hacia una estrategia de publicidad del servicio.

Segundo Proceso: Planificación



El proceso lógico debería ser: contact center apertura, centro de servicio planifica. El sistema genera una orden en automático, con un “agendador” inteligente que permita priorizar. Luego de ello el coordinador debería validar incluyendo un criterio adicional y asignar a cada técnico según su disponibilidad, lo cual también debería sugerir el software. Este sería el proceso lógico; sin embargo, el sistema, únicamente registra, no alerta, no planifica, no sugiere, no agenda. Al momento de planificar, el coordinador se presenta con el inconveniente de que no conoce exactamente donde se encuentra el técnico. Se coordina telefónicamente lo cual es una pérdida de tiempo. Esto demora la planificación y asignación y por ende la ejecución del servicio.

Sub proceso: solicitud de repuestos



Intervienen: Técnico – Bodeguero de repuestos.

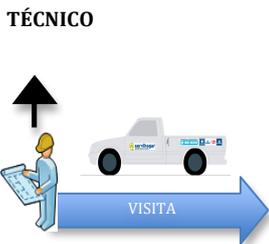
Situación actual: El proceso indica que el técnico luego de ser agendado, debe, en base a los daños reportados, gestionar sus repuestos necesarios en la bodega de repuestos de cada centro de servicio, para lo cual deberá antes descargarse aquellos que no había ocupado el día anterior.

Este proceso involucra de igual manera el mismo software, el cual forma un cuello de botella, generando “colas” de técnicos a la espera de su repuesto sin poder salir a ejecutar los servicios. Esto ocasiona demora e ineficiencias.

Por otro lado al momento de analizar que repuestos son necesarios, el técnico se basa en el reporte que el contact center levanta en base a las consultas realizadas al cliente; sin embargo esta información no es idónea, no se la coloca en todos los casos y cuando está, no es clara. Esto ocasiona confusión y nuevamente ineficiencia.

Tercer Proceso: Ejecución

Sub proceso: Visita, traslado taller



Intervienen: Técnico – otros recursos técnicos (vehículo – herramientas.)

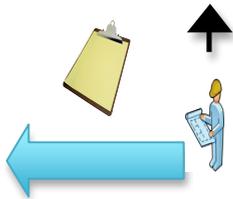
Situación actual: Una vez asignado el técnico se moviliza al domicilio de los clientes que le han sido asignados, en base a un agendamiento previo. En este punto, el conocimiento geográfico del planificador y el técnico es clave. En muchas localidades no se tiene identificación de calles ni números de casa, en donde cualquier referencia es válida.

Al menos sería interesante poder realizar una base de datos, de los clientes visitados en base a referencias geográficas (dispositivos GPS). Esto serviría adicionalmente para dar seguimiento en línea al trabajo y ruta del técnico. Se ha identificado, en un análisis por observación, realizada por el autor, que un 25% del tiempo del técnico podría ser desperdiciado por falta de control.

Si el producto del cliente necesita ser revisado en el taller, debido a la complejidad de la reparación, el técnico en ese momento lo transporta al centro de servicio, lo entrega y continúa su cronograma de visitas. Sin embargo esto genera una pérdida de tiempo y retraso en las siguientes visitas. Es necesario analizar la factibilidad de implementar equipos de retiro únicamente.

Por otro lado en lo referente a las capacidades técnicas, se observa una oportunidad de mejora en la capacitación del personal. No existe actualmente frecuencia en la actualización de conocimientos técnicos.

Cuarto proceso: Cierre

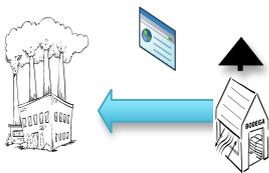


Sub proceso: Entrega producto, Informe de órdenes realizadas.

Intervienen: Técnico – Asistente

Situación actual: El técnico reporta la orden vía telefónica para que la asistente coloque su informe en el sistema. Esto con el objetivo de retroalimentar a las cadenas en donde adquirió el cliente el producto. Sin embargo este proceso es ineficiente por tiempo y calidad de la información. Lo ideal sería que se ingrese en línea el informe técnico a través de un dispositivo.

Quinto proceso: Procesamiento y análisis.

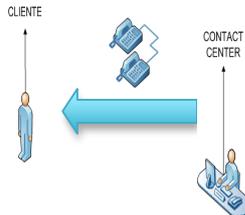


Sub procesos: Ingreso de órdenes, Reposición repuestos desde fábrica y regionales.

Intervienen: Bodeguero – Fabricante o Distribuidor .

Situación actual: El servicio, como vimos anteriormente, es seriamente afectado por falta de repuestos y esto debido a problemas en el abastecimiento con los distintos proveedores. Es necesario definir esquemas compartidos de abastecimiento, calcular el stock idóneo a mantener en cada bodega y minimizar el sobre stock y artículos sin rotación.

Sub proceso: Muestreo llamada de satisfacción.



Intervienen: Contact Center – Cliente.

Situación actual: Al momento, es un proceso que aporta muchísimo para la mejora continua. El producto final son ratios de satisfacción o insatisfacción, detallados y ejecutados a través de una encuesta telefónica que dura 5 minutos.

Factores externos.-

Investigación de la competencia.-

Tabla N° 10. Comparativo de servicios prestados por la competencia y Servihogar

EMPRESAS/SERVICIOS	SERVIPLUS	SERVIGANGA	SERVIECASA	POSTVENTA	SERVITOTAL	SERVIHOGAR
PUNTOS DE COBERTURA	25	5	10	27	15	80
ESTRUCTURA DE SERVICIO	Tercerizada	Mixta	Propia	Tercerizada	Tercerizada	Propia
CONTACTO CON EL CLIENTE	Línea gratuita	Call center	Línea gratuita	Telefono normal	Call center	Call Center
ALCANCE DE SERVICIO	Mabe, Electrolux,	Multimarca	Ecasa	Ecogas	Multimarca	Indurama, Global.
HORARIOS ATENCIÓN	Lunes a viernes 8:00 a 17:00	7 días a la semana. 8:00 a 17:30				

Fuente: Investigación de campo: Visita talleres, Cuenca, Guayaquil, Enero 2013. Elaborado por el autor.

Se puede observar que una oportunidad se presenta en la generación de un servicio multimarca que abarque otras líneas de producto, por otro lado se observa una ventaja importante en cuanto a la cobertura, estructura y horarios de atención. Éstos diferenciadores apuntalan la satisfacción de los clientes y se basa en la infraestructura instalada.

Empresas de la competencia.-



SERVIPLUS.- Servicio técnico MABE: Cuenta con 25 puntos de servicio. Utiliza un concepto de venta del negocio a centros informales, Pymes. Con este esquema mixto ofertan: Atención técnica en 48 horas promedio a partir de la llamada del cliente, servicio a domicilio, 6 meses de garantía en las reparaciones, repuestos originales, línea gratuita 1800 737 847. Tienen un servicio vía internet, que permite consultar solución a problemas en el electrodoméstico basado en sesiones interactivas entre MABE y el Cliente. Actualmente se ha permitido brindar soporte técnico a Electrolux, Whirlpool, entre otras.



SERVIECASA.- Servicio técnico de Ecasa: Cuenta con 10 puntos de servicio en Ecuador. Centros propios. Ofertan asistencia técnica en 48 horas a partir de la llamada, servicio a domicilio, no tienen un servicio diferenciador. Únicamente atienden su propia marca. Línea gratuita 1800 ECASA-1



POST VENTA.- Servicio técnico de FIBROACERO: Cuenta con 27 centros de servicio autorizados, sub contratados, los mismos que operan como multimarca. Su oferta se basa en 48 horas promedio de atención, servicio a domicilio, no tienen línea gratuita, tampoco tienen una promoción de marca.



SERVITOTAL.- Servicio técnico de la cadena comercial ORVE HOGAR: Cuenta con 15 centros de servicio autorizados, sub contratados, los mismos que operan como multimarca. Servicio a domicilio, repuestos, préstamo de producto para cuando se retire y su reparación toma más de 72 horas. Línea de contacto 1700 ORVEHOGAR.



SERVIGANGA: Servicio técnico de la cadena LA GANGA. Cuentan con talleres y oficinas propias únicamente en las ciudades principales del país. Poseen portal de quejas y apertura de servicios en el internet, una línea gratuita 1800 LA GANGA. Prestan servicio a los electrodomésticos y marcas comercializados por la Ganga.

En el anexo 5, el estudio de mercado ratifica una ventaja competitiva frente a la competencia según la calificación dada por vendedores de las principales cadenas del país. El cuadro indica una diferencia de Servihogar en un 28% por arriba del competidor más cercano.

Entorno legal.-

Ley de defensa del consumidor.- En los últimos años, el Ecuador ha radicalizado el proceso de validación y cumplimiento de las obligaciones y derechos de los ciudadanos. Para este efecto se han actualizado leyes y normas, políticas y disposiciones.

La ley orgánica de defensa del consumidor, es una regulación que está llamada a cuidar los derechos de los consumidores. El prestador del servicio, en éste caso, debe asegurar que la satisfacción del usuario sea la adecuada. Es por ello que los procesos internos deben estar enfocados en cumplir ésta regulación y así evitar riesgos, costos adicionales por multas o demandas.

A continuación se realiza un análisis de la ley, en lo que al giro del negocio de Servihogar corresponde.

“El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes”. (*Ley orgánica de defensa del consumidor, (2000), 2000-21 R.O.S 116/10, Quito, Obtenido de, <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>*)

Dentro de la ley, se referencian todos y cada uno de los derechos de los consumidores como son derecho a:

- Información (datos del servicio, precios, oferta, etc.)
- Protección contra la publicidad engañosa: Cumplir con lo publicitado, garantía, precios, cobertura, tiempo ofertado, etc.
- Indemnización por daños y perjuicios: Servicios de mala calidad
- En las empresas exista un libro de reclamos: Reclamo que será formal al momento que se escriba en el libro, en automático se deberá gestionar ante el organismo competente.

Dentro de las obligaciones del consumidor consta el Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

El artículo 20 de la ley, titulado Defectos y vicios ocultos, faculta al consumidor, en casos en los que perciba que fue engañado por el proveedor del servicio en cuanto a su oferta, está en el derecho de solicitar reposición del bien o reducción del precio.

Sobre la documentación obligatoria a entregar, en concordancia con la legislación tributaria, el proveedor del servicio está obligado a entregar factura al momento de la realización del servicio, en el cual deberá detallarse, materiales, componentes, precio de los mismos y el de la mano de obra.

El artículo 22 indica que de darse una reparación defectuosa por parte del proveedor del servicio, el consumidor tendrá derecho a que si dentro de los 90 días inmediatos luego de dicha reparación, se repare sin costo adicional o se reponga el bien a costo del proveedor en un lapso no superior a los 30 días.

En lo referente a repuestos, en el artículo 24, se indica que *“está implícita la obligación del prestador del servicio de emplear en la reparación componentes nuevos”*. Así también el artículo 25, aclara que es obligación del fabricante, importador o distribuidor de bienes, el mantener stock de repuestos durante el tiempo de vida útil del producto.

Este último será determinado por el INEN. Aquí existe un vacío legal, puesto que el INEN no ha definido este tiempo de vida útil por artefacto. Se deberá estipular internamente un tiempo razonable.

El artículo 28, extiende la responsabilidad solidaria, para los casos de productos defectuosos, a todos lo que hayan participado o influido en dicho daño. El servicio técnico de hecho es o podría ser responsable en el proceso.

Además la ley contempla regulaciones sobre las ventas a crédito, la especificación sobre cómo realizar los contratos de adhesión, manejo de promociones.

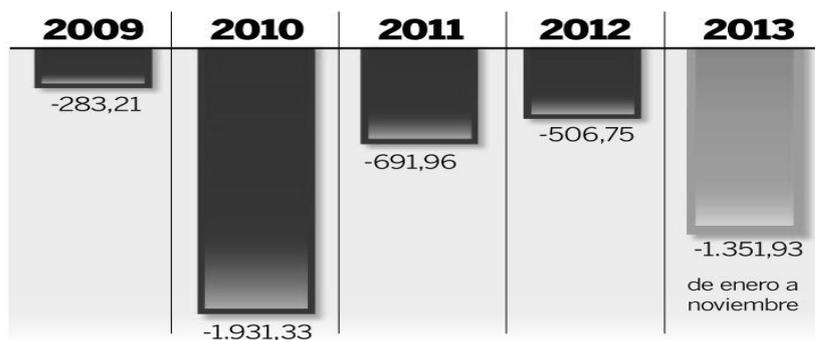
Como se indica, las sanciones o consecuencias van desde un descuento en el valor del servicio, un cambio o reposición del producto a costo del prestador del servicio, además de esto multas desde 100 a 1000 dólares y posibles acciones civiles, penales o administrativas. La reincidencia es castigada con la duplicidad de las multas y la clausura del local.

La entidad que dará control al cumplimiento de esta ley, así como el receptor de los reclamos y quejas de los consumidores y proveedores, juzgamiento y aplicación de sanciones, será la Defensoría del Pueblo.

Es importante consientizar a los responsables y ejecutores de los procesos como técnicos, asistentes, operadores y jefaturas el de garantizar que el servicio sea de calidad, alineado a una oferta realista y adecuada, con transparencia y enfocado en la satisfacción del cliente.

Legislación y normativa de importaciones.- El estado pretende regular el déficit en la balanza comercial, su estrategia se enfoca en restringir importaciones y desarrollar la industria local.

Ilustración 11. Balanza Comercial del Ecuador 2009-2013



Fuente: www.eluniverso.com, "Balanza con déficit de \$1351 millones", 16 de enero 2014. Elaborado por: Diario el Universo.

Un artículo en el diario el Universo del 21 de enero del 2014 que titula "Ecuador en busca de reducir déficit comercial con nuevas normas para importaciones", recoge los argumentos del ministro coordinador de la producción, Richard Espinosa, quien afirma "Aspiramos reducir el déficit, vamos encaminados a eso, si no logramos terminar sin déficit, por lo menos disminuir muy fuertemente", "El momento en que se comienza a sustituir (importaciones) se va generando un impacto directo en la balanza. Es el mejor momento para hacerlo, tenemos un país totalmente cambiado y facilidades para el productor ecuatoriano", "Cuando somos el primer país exportador de cacao fino de aroma, resulta que importamos unos 25 millones de dólares al año en chocolate. Resulta ser incompresible". El mismo artículo, cita otros puntos de vista como el de Blasco Peñaherrera, Presidente de la federación de cámaras de comercio, quien indica, "Al cerrar las importaciones se aísla a ese país y lo que hace es crear una falta de competitividad".

Otro artículo publicado en el archivo digital Explored, el 5 de febrero del 2014 titulado "Restricciones bajan importaciones en el 2014", asegura que las importaciones bajaron entre diciembre 2013 y enero 2014, en 85 millones de dólares, esto a raíz de la implementación de la resolución 116 del Comex, (*Ministerio de Comercio Exterior COMEX, (Nov. 2013), "Resolución N° 116", Quito*), la cual grabó aranceles a 293 nuevas partidas, reguló a las mismas con normativa INEN obligando a implementar para ello el Certificado de Reconocimiento, para mercaderías embarcadas hacia Ecuador, gestión que según el artículo, ha causado demoraje en la desaduanización de las mercaderías.

En lo concerniente a refrigeradores y cocinas los aranceles se han fijado entre el 20% y el 30% respectivamente. Es necesario revisar las partidas correspondientes: Cocinas N° 7321111900, refrigeradores N° 418212000 y N° 8418213000 (*obtenido de, www.e-comex.net/arancel, buscador de partidas arancelarias por clase*).

El estado está empeñado en sustituir las importaciones con producción nacional, para lo cual ha impulsado, no únicamente restricciones arancelarias a las mismas, sino también una serie de salvaguardas para los productores nacionales.

Diario el Telégrafo, en su artículo ¿Por qué sustituir las importaciones? del 10 de febrero del 2014, cita al Presidente Econ. Rafael Correa: “la participación del sector industrial en el producto interno bruto (PIB) real fue de 13,3% en 2013 y dijo que el objetivo es lograr elevar esa cifra a 25% hasta 2024. En comparación, otros países registran cifras mucho más altas: China, 45,3%; Corea, 39,8%; Israel, 31,4%; Singapur, 26,8%; Japón, 26,3%; Brasil, 26,3%; India, 26,1%; Colombia, 12%; y Chile, 10,4%”.

Desde la perspectiva del negocio relacionado al servicio técnico de electrodomésticos, ésta realidad se la podría observar como una oportunidad. Si la producción nacional logra un repunte, la marca principal a la que Servihogar sirve, Indurama incrementaría sus ventas, por ende sus servicios. Ensamblajes de electrodomésticos como televisores, son una realidad en Ecuador. Sony a través de la empresa Audioelec ensambla televisores LED y LCD desde el 2012 en Guayaquil. (*Explored, (24 sep. 2012), “Sony se pone a producir sus televisores en Ecuador” Obtenido de, www.explored.com.ec.*)

Indurama, también inició en el 2014 el ensamblaje de televisores LED marca Global, (*Explored, (30 nov. 2014), “Firma cuencana Induglob ensambla televisores LED”, Obtenido de, www.explored.com.ec.*) TCL tercera marca a nivel internacional fabricante de televisores, también tiene su ensamble en Cuenca, la empresa Motsur ensambla televisores de alta tecnología desde el 2013. (*Diario el Mercurio, (22 mayo 2014), “Televisores de alta tecnología se ensamblan en Cuenca”, Cuenca, pag. s.f.*)

Esta realidad prioriza el enfoque de servicio para producción nacional, rubros como instalaciones, asesoría, reparaciones y venta de repuestos, se convertirían en ingresos potenciales.

3.1.2.- Análisis FODA.-

En base al análisis, y a la investigación realizada, se identifican las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades:

Tabla 11: Análisis FODA Servihogar

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena percepción de los clientes que han utilizado el servicio.	Clima laboral ha desmejorado, alta rotación de personal y falta de capacitación.
Stock de repuestos Indurama.	No se tiene un plan de comunicación de marca.
Infraestructura.	El área se gestiona como un centro de costos no de rentabilidad.
Atención personalizada y a domicilio.	No existen acuerdos de servicios con los clientes internos.
Experiencia de 35 años.	Procesos ineficientes.
Certificación ISO 9001	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Incertidumbre económica en el mediano plazo.	El mercado valora el servicio post venta
La competencia está ganando espacios	Incremento de mantenimientos y reparaciones
Mercado laboral no especializado.	Ley de importaciones.
Ley del consumidor.	

Fuente: Trabajo de campo, análisis con el equipo de trabajo, julio 2013. Elaborado por: El autor.

Fortalezas.-

Buena percepción de los clientes que han utilizado el servicio.- Al revisar los anexos 4 (gráfica de satisfacción del cliente) y el anexo 5 (estudio de mercado comparativo), se identifica claramente una fortaleza en el nivel del servicio. La percepción se vuelve objetiva por medio de la estadística, un 94% de satisfacción identifica ésta fortaleza.

Stock de repuestos Indurama.- El distribuidor oficial de repuestos de la marca es Servihogar. Ésta realidad permite el manejar un negocio importante de distribución y venta de repuestos de una de las marcas mas importantes del país.

Infraestructura.- Una infraestructura lista para atender servicios en cualquier parte del país, con técnicos, vehículos y herramientas. En el capítulo 1 se describe a detalle la infraestructura del área.

Atención personalizada y a domicilio.- Los servicios son mejor percibidos cuando son personalizados y a domicilio. Mas del 90% de servicios se los realiza a domicilio, a travez del contact center se logra un contacto directo y personalizado con el cliente.

Experiencia de 35 años.- “Mas sabe el diablo por viejo que por diablo” ésta frase popular puede explicar la razón de ésta fortaleza. La trayectoria descrita en el capítulo 1 demuestra la presencia de Servihogar en el mercado.

Certificación ISO 9001.- El haber logrado una certificación de los procesos evidencian un control de los mismos. De alguna manera garantiza el nivel y enfoque de los servicios.

Debilidades.-

Clima laboral, rotación, capacitación.- El clima laboral con porcentajes de satisfacción internos de 82% y 79%, en el 2012 y 2013 respectivamente, reflejan una problemática al interior. Actividades desgastantes necesitan motivaciones permanentes y espacios de discernimiento. La capacitación no ha sido evidenciada como una fortaleza, de hecho el personal tiene altos niveles de un aprendizaje empírico, lo cual pone en riesgo la garantía en las reparaciones e instalaciones. El resultado se podría convertir en rotación del personal y bajo rendimiento.

Marca, comunicación y plan de imagen.- La marca Servihogar no ha sido promocionada, esto se evidencia en el bajo nivel de facturación inferior al 20% de los servicios totales. El servicio está enfocado en la garantía de las marcas, los servicios realizados no han capitalizado un servicio total.

El área se gestiona como un centro de costos, no de rentabilidad.- Esto genera que la gestión esté enfocada en reducciones de costos que afectan los niveles de servicio. Cuando se es un centro de rentabilidad, se buscan más ingresos, crecer. Cuando se es un centro de costos se busca reducciones, aliviar el gasto.

No existen acuerdos con los clientes internos (Indurama-Marcimex) sobre los niveles de servicio.- Esto causa una falta de claridad al momento de la operación. La falta de claridad genera conflictos entre las partes al no saber cómo se medirán los resultados. El conflicto causa inactividad, parálisis, burocracia.

Procesos ineficientes.- El levantamiento realizado, identificó ineficiencias, re procesos, controles necesarios y otros innecesarios, pérdida de tiempo y cuellos de botella.

Amenazas.-

Incertidumbre económica en el mediano plazo.- Las proyecciones económicas de algunos analistas, entre otros Walter Spurrier, evidencian que el 2014 y 2015 van a ser años complicados. En su análisis señala algunos escenarios:

- Un crecimiento económico proyectado del 3% cuando se estaba a un ritmo de un 7% en el 2012 y un 4,5% en el 2013.
- El producto interno bruto con una tendencia a la baja llegaría a un 4%, debido a la baja del petróleo y la baja de la obra pública.
- El consumo de los hogares que venía a un ritmo del 6% bajaría a un 4,9%.
- Incremento de deuda con China.
- El petróleo llegó al 2013 a un precio Ecuador de \$98 dólares el barril. El 2014 proyecta cerrar con un barril a \$60 dólares. El presupuesto del estado se armó a \$79 dólares el barril.

- Tributariamente el país de latinoamérica con mayor carga tributaria 20% del PIB. La política tributaria se proyecta en aumento.

(Spurrier Baquerizo Walter, (18 oct. 2012), Seminario "Escenarios políticos y económicos 2013 – 2015", Cuenca.)

El precio del petróleo a la baja, un país sobre endeudado, una balanza comercial que no se nivela y un enfoque a incrementar impuestos. El estado entraría en una crisis de recursos, con riesgo de mantener políticas sociales como subsidios o bonos. Proyectos como la eliminación de cocinas de gas, impactaría directamente en nuestro rubro en el corto plazo. La liquidez de los consumidores podría verse afectada.

La competencia está ganando espacios.- La competencia Serviplus, servicio técnico de Mabe-Durex que está acaparando otras marcas como Electrolux, LG y Whirlpool, están tomando acciones para hacer mas presencia a nivel sobre todo de almacenes. Su red está creciendo a nivel nacional. Otras marcas como LG empieza a invertir en talleres propios e ir abandonando a centros autorizados sub contratados. A la fecha han implementado cuatro a nivel nacional. La tendencia va hacia ir consolidando el servicio propio.

Mercado laboral no especializado.- El perfil de cargo sugiere un conocimiento técnico en varios campos: refrigeración, mecánica, electrónica, electricidad. El mercado laboral oferta ingenieros electrónicos y electricistas, sin embargo en refrigeración no se tiene profesionales que vengan con conocimientos universitarios o especializados, es una rama empírica. Esto implica que la organización invierta en capacitación para el personal lo cual toma tiempo.

Legislación, ley del consumidor.- Si bien el país no ha tenido cultura de reclamación, ésta ley promueve al consumidor el que demande sus derechos legalmente. En los últimos años los prestadores de servicios deben proteger y asegurar sus ofertas y servicios para evitar una insatisfacción mayor, demandas, costos adicionales y lo mas importante, la perdida de confianza de los usuarios. Es necesario alinear los procesos hacia ésta regulación.

Oportunidades.-

El mercado valora el servicio post venta.- Para el usuario-consumidor es necesario que cualquier inversión realizada esté de alguna manera cubierta. El mejor ejemplo son los seguros. En el caso de un electrodoméstico, el cliente debe sentirse respaldado por si algo ocurriera con su inversión, desde una asesoría de manejo, una instalación un mantenimiento o una reparación. La post venta se vuelve un valor agregado para la compra de un producto.

Incremento de mantenimientos y reparaciones.- Si la liquidez se ve afectada en el mediano plazo, es evidente que las prioridades de gasto cambiarán. El consumidor ya no

renovaría en el mediano plazo sus electrodomésticos, esto incrementaría seguramente las reparaciones y los mantenimientos.

Ley de importaciones.- La tendencia en Ecuador va hacia ir cerrando las importaciones, por medio de implementación de nuevas regulaciones arancelarias y no arancelarias, normativas y asignación de cupos para la compra de ciertos productos en el exterior, con el afán de ir regulando la balanza comercial. Se pretende impulsar la producción nacional por lo que se abre una oportunidad para el servicio técnico de marcas producidas dentro del país tales como Indurama.

Análisis FODA: Matrices de evaluación de los factores internos y externos, EFI y EFE.- Complementando el análisis se estructuran las matrices EFI y EFE para observar la ponderación existente en la organización, entre las fortalezas y las debilidades así como de las oportunidades con las amenazas identificadas.

En general tanto la matriz EFI como la EFE, tienen el objetivo de facilitar la toma de decisiones, sobre todo enfocado en la priorización de las actividades estratégicas. Las ponderaciones se basaron en un ejercicio realizado con el equipo de trabajo, en donde todos y en base a su experiencia, fueron colocando pesos a cada factor del FODA, para construir las matrices respectivas.

“Al elaborar una matriz EFI o EFE, es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales”. (*Mora Vanegas Carlos, (2013), Matriz de evaluación de factores internos, Obtenido de, www.articuloz.com/negocios-articulos/matriz-de-evaluacion-de-factores-internos-efi-6554852.html.*)

Tabla 12. Matriz EFI

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderación
Buena percepción de los clientes que han utilizado el servicio.	0,11	4	0,44
Stock de repuestos Indurama.	0,06	4	0,24
Infraestructura.	0,14	4	0,56
Atención personalizada y a domicilio.	0,08	4	0,32
Experiencia de 35 años.	0,01	3	0,03
Certificación ISO 9001	0,01	3	0,03
TOTAL PONDERADO			1,62
DEBILIDADES			
Clima laboral ha desmejorado, alta rotación de personal y falta de capacitación.	0,14	1	0,14
No se tiene un plan de comunicación de marca.	0,11	2	0,22
El área se gestiona como un centro de costos no de rentabilidad.	0,11	1	0,11
No existen acuerdos de servicios con los clientes internos.	0,11	2	0,22
Procesos ineficientes.	0,12	1	0,12
TOTAL PONDERADO			0,81
TOTAL			2,43

Fuente: Trabajo de campo, análisis con el equipo de trabajo, julio 2013. Elaborado por: El autor.

En el cuadro se observa que las fuerzas internas son favorables a la organización puesto que tienen una ponderación de 1,62 en comparación de las debilidades que llevan una ponderación de 0,81. Sin embargo la ponderación total es baja, 2,43 por debajo de la media de 2,5 requerida por la metodología, lo cual significa que la organización es débil en lo interno.

Tabla 13. Matriz EFE

AMENAZAS	Peso	Calificación	Ponderación
Incertidumbre económica en el mediano plazo.	0,10	2	0,20
La competencia está ganando espacios	0,18	4	0,72
Mercado laboral no especializado.	0,15	3	0,45
Ley del consumidor.	0,14	2	0,28
TOTAL PONDERADO			1,65
OPORTUNIDADES			
El mercado valora el servicio post venta	0,15	2	0,30
Incremento de mantenimientos y reparaciones	0,18	3	0,54
Ley de importaciones	0,10	3	0,3
TOTAL PONDERADO			1,14
TOTAL			2,79

Fuente: Trabajo de campo, análisis con el equipo de trabajo, julio 2013. Elaborado por: El autor.

En cuanto a lo externo, la ponderación de las oportunidades es favorable en comparación de las amenazas, 1,65 a 1,14. A pesar de que el total ponderado, es superior al promedio de 2.5, el puntaje obliga a pensar de que existen aun, oportunidades en las cuales trabajar. El análisis de ambas matrices, ratifica la necesidad de generar una estrategia que capitalice las fortalezas y oportunidades reales del área y minimice así también las amenazas y debilidades de la misma.

3.1.3.- Análisis de las restricciones o cuellos de botella, situación actual.

Construcción de árboles de realidad actual, una herramienta de la teoría de las restricciones, como se había revisado en el capítulo II de este proyecto, aporta en la visualización y futura mejora de los “cuellos de botella”, mediante la técnica de causa – efecto. Con éste análisis y complementariamente con el FODA revisado, se pretende profundizar aún más sobre los factores críticos del área. El objetivo final es conjugar ambas herramientas para priorizar aquellos conflictos que se repitan en ambas metodologías o que apunten a una causa común.

De hecho en el levantamiento del anexo 6, se identifican algunas ramas conflictivas dentro del proceso, sin embargo las principales restricciones son las que están de color verde. Estas restricciones o cuellos de botella, deberán ser los proyectos a ejecutarse para mejorar el proceso.

Las restricciones identificadas son:

- La organización mide el nivel de servicio y el nivel de gastos por separado, sin relacionarlos.

- Servihogar es una unidad de costo.
- Baja facturación, ingresos propios insuficientes.
- Personal desmotivado.
- No se tiene un sistema de capacitación y desarrollo del personal.
- Existen ineficiencias en los procesos.
- Las medidas son puntuales y no engloban todo el proceso.

Una breve descripción de cada restricción:

La organización mide el nivel de servicio y el nivel de gastos por separado.- El medir de ésta manera el proceso tiene el riesgo de que se tomen decisiones que por una supuesta mejora en un rubro afecte el segundo. Una reducción en los gastos de operación le impacta directamente al nivel de servicio y por ende a la satisfacción del cliente final. No se debe perder de vista que la satisfacción del cliente es el principal objetivo del área y hacia donde se debe apuntar cualquier oportunidad.

Servihogar es una unidad de costo.- Relacionado con lo anterior, el área está vista como un centro de gastos y costos para la organización. El objetivo de un área de costos es la reducción. Éste efecto afecta directamente al nivel de servicio y a la satisfacción del cliente.

Baja facturación, ingresos propios insuficientes.- Efectivamente como se ha indicado anteriormente, los servicios facturados apenas representan un 20% de los servicios totales. Se han identificado una serie de servicios que no están explotados y que generarían ingresos con poco esfuerzo adicional. El efecto de tener ingresos propios aliviaría la carga del costo que representa económicamente al grupo el mantener la infraestructura necesaria en el área.

Personal desmotivado.- Éste punto se evidencia también en los disminuidos resultados de clima laboral anteriormente indicados. El personal no ha tenido incentivos materiales o emocionales que permitan empujar resultados compartidos entre los empleados y la organización.

No se tiene un sistema de capacitación y desarrollo del personal.- No se han desarrollados cursos de actualización ni de capacitación al personal técnico que les permita mejorar su efectividad y eficiencia en los servicios, finalmente esto impacta nuevamente a la satisfacción del cliente. Por otro lado impacta emocionalmente al personal, sumando a su desmotivación.

Existen ineficiencias en los procesos.- Se analizó uno a uno cada eslabón del proceso macro, expuesto en éste trabajo, evidenciando oportunidades de mejora importantes en el mismo.

Las medidas son puntuales y no engloban todo el proceso.- Los “óptimos locales” son un riesgo para la organización. El no tener un sistema de mando integral que alinee a todo el personal hacia metas comunes, partiendo de las específicas, ocasiona un desenfoque , pérdida de eficiencias y bajos resultados.

En los *Anexos 6 y 7*, se presentan los árboles de realidad actual y futura, trabajo realizado con el equipo operativo de las áreas respectivas de Servihogar.

3.2.- Formulación de los elementos estratégicos: Misión, Visión, Objetivos etratégicos y Valores.

Durante la reunión de trabajo desarrollada, mediante la metodología de lluvia de ideas y aportando con el quipo sobre la razón de ser y el querer ser del área, se formulan los elementos estratégicos misión, visión y objetivos respectivos.

Misión.- Ofertar soluciones técnicas y de servicio a clientes de las marcas que brindamos soporte, asegurando la satisfacción de los mismos por medio de una atención ágil y de calidad, cumpliendo los estándares de reparación y con actitud de servicio al cliente, aportando de esta manera al crecimiento de nuestros accionistas, colaboradores y clientes.

Visión.- Ser la empresa de servicio y asesoramiento técnico de electrodomésticos más reconocida del país, brindando respaldo permanente, oportuno y eficiente; a nuestros clientes, bajo principios de honestidad y amabilidad.

Objetivos Estratégicos.- Partiendo de la situación actual, sumando la visión y misión definidas, adicionando el análisis FODA y las restricciones identificadas así como la visualización futura, se definen los siguientes objetivos estratégicos:

Estructurales.-

- Bajar la incidencia de servicios no realizados por falta de repuestos
 - Falta de repuestos al 2015: $\leq 2,8\%$
- Mejora en los índices de oportunidad del servicio al 2015.
 - Nivel de oportunidad al 2015: $\geq 95\%$
- Estructurar un esquema de capacitación permanente para el personal.
 - Implementación del esquema

De fidelización.-

Hacia el exterior

- Contar con un plan de imagen que permita comunicar la oferta de servicios.
 - Implementación del plan

- Incremento de los índices de satisfacción del cliente y de cobertura.
 - Satisfacción del cliente al 2015: $\geq 97\%$

Hacia el interior

- Contar con un plan de retención para el personal:
 - Mejora en encuesta clima laboral: 2015 $\geq 82\%$

Económicos.-

Administrar Servihogar como un negocio

- Ventas 2015: Crecimiento al menos 24%
- Utilidad neta / Ventas 2015: $\geq 31\%$
- Gastos / Utilidad bruta 2015: $\leq 37\%$

Valores Organizacionales.- En el caso de Servihogar nos debemos a un grupo empresarial, el cual se ha identificado con un enunciado que forma parte de la cultura organizacional:

“Se reconoce que la principal condición para el progreso de la organización es la vivencia de los valores que dimanan de Dios. Por lo que deberá promoverse los valores de amor, verdad, generosidad, respeto, unión y sencillez.”

Tipo de estrategia.- El área tiene una competencia agresiva en servicios, no en precios, por otro lado se tiene espacio donde eficientar el servicio y una enorme ventaja competitiva en cuanto a la infraestructura. Es por ello que se recomienda enfocarse en una estrategia que apunte hacia la *diferenciación de los servicios*.

3.3.- Implementación del plan operativo.

Proyectos a desarrollarse.- Basado en el análisis de los factores internos y externos actuales, partiendo por el análisis de los recursos, el clima laboral interno, los procesos, los servicios, la ventaja competitiva, la competencia, el entorno legal y complementando el análisis con la metodología de “árboles de realidad actual y futura”, se elabora la propuesta que pretende cubrir los objetivos estratégicos planteados.

Planificación del proyecto general sugerido- En el *Anexo 8* se presenta la matriz con el diagrama Gantt de manera macro. Cada tarea, está subordinada a un entregable específico y éstos a un objetivo global, con tiempos y costos estimados de inversión.

Se han definido recursos específicos, según su especialidad, partiendo de un concepto basado en la disponibilidad del mismo.

El proyecto tendría una duración total de 245 días calendario, tendría un costo de \$60.100, con la participación de 5 recursos internos. Es un proyecto de mediano plazo que pretendería conseguir resultados en el 2016.

3.1.1 Plan operativo.-

Tabla 14. Matriz del plan operativo sugerido

PROYECTO	OBJETIVO GENERAL	ACTIVIDADES	OBJETIVO ESPECÍFICO	RECURSO	TIEMPO (DÍAS)	COSTO	MEDIDA AL 2015
Administrar Servihogar como un negocio.	Generar una visión de rentabilidad al interior del área.	Generar una cultura de generación de resultados. Concientizar al personal sobre gastos e ingresos.	Maximización de la utilidad neta.	Jefe administrativo	45	\$900	Utilidad neta: >=87%
		Medir a Servihogar en base a los niveles de servicio definidos por clientes internos. (indurama-marcimex)	Generar acuerdos de niveles de servicio y tarifas con las áreas comerciales de Induglob y Marcimex	Gerente	20	\$400	Contar con el convenio.
Rentabilización de Servihogar	Maximizar la rentabilidad del área	Anunciar los servicios de servihogar al mercado. Desarrollo de plan de imagen	Incrementar los ingresos del área	Jefe administrativo	25	\$25.000	Ventas: Crecer 24%
		Lograr convenios estratégicos con otros fabricantes de electrodomésticos.	Incrementar los ingresos del área	Gerente	20	\$4.000	Ventas: Crecer 24%
		Contar con un esquema comisional para técnicos.	Incrementar los ingresos del área	Jefe de centro.	30	\$10.000	>=150 atenciones x técnico UB/VENTAS=77%
		Contar con procesos optimizados y controlados	Contar con procesos ágiles y eficientes.	Jefe de centro,	45	\$4.600	Indicador oportunidad del servicio: >=95% Faltante de repuestos: <=2,8%
Desarrollo del personal	Contar con personal motivado, empoderado, comprometido y desarrollado.	Elaborar una malla curricular con materias a cursar según, la especialización	Contar con personal calificado que aporten a la satisfacción de los clientes.	Coordinador técnico	35	\$10.200	Encuesta clima laboral: >= 82% Satisfacción cliente: >=97%
		Plan de reconocimiento y motivación al personal.	Generar compromiso del personal hacia el área.	Gerente	30	\$5.000	Encuesta clima laboral: >= 82% Satisfacción cliente: >=97%
Análisis control y seguimiento	Tener una herramienta que permita dar seguimiento a cada uno de las estrategias y objetivos	Desarrollo e implementación del Balance Score Card	Controlar y dar seguimiento del plan operativo y de la operación en general.	Jefe administrativo	45	\$0	Implementación del BSC. Indicadores y metas 2015.
TOTAL					295	\$60.100	

Fuente: Trabajo de campo con el equipo de trabajo Julio 2013. Elaborado por: EL autor.

Descripción de cada proyecto y actividad.-

A) Administrar Servihogar como un negocio

A.1.- Generar una cultura de generación de resultados.

Presupuesto: \$900

- Alimentación: \$300
- Hospedaje: \$300
- Movilización: \$300

Descripción: Uno de los retos del proyecto global es cambiar la metodología y la administración del negocio, proyectando el pasar de una cultura de cuidar el gasto, de ser un departamento dependiente a otra de rentabilizar el área en base a los ingresos

generados por la calidad del servicio. En una primera etapa es necesario emitir la rentabilidad generada o utilidad por centro de servicio.

En una segunda etapa entrenar a los administradores para entregarles herramientas que les permita gestionar la operación y sus recursos: construcción de presupuestos, control de gastos, rentabilidad o utilidad generada. Bajo ningún motivo se plantea eliminar los indicadores operativos o de gestión, todo lo contrario, éstos complementarían a los mismos en la búsqueda de la eficiencia y la satisfacción, siempre alineados a la rentabilidad.

En el anexo 9 se pueden observar los estados financieros contruidos y proyectados en base a la información suministrada por el área contable.

Visto como negocio de servicios, se identifican dos actividades que apuntan lograr resultados: 1.-Incremento de los servicios o ventas 2.- Optimización del gasto. En la realidad actual como ya se indicó anteriormente, el personal está enfocado hacia un concepto de realizar los servicios a cualquier costo, teniendo en el camino una serie de ineficiencias en el proceso.

El proyecto busca un cambio en el comportamiento del personal, enfocándolo hacia el resultado final. Para ello es necesario por un lado fortalecer el seguimiento y monitoreo a los resultados, los mismos que deben ser comunicados frecuentemente a toda la organización. El seguimiento mencionado se lo realizaría por medio del balance score card, proyecto a ser descrito más adelante.

Por otro lado es necesario motivar al personal en la consecución de los resultados y con mayor razón los sobre cumplimientos. Se sugiere entonces, implementar un plan de incentivos en base a los cumplimientos. Un programa que deberá basarse en la productividad del personal. El técnico que cumpla con su cupo asignado de clientes y que hayan sido atendidos con la calidad esperada, entraría al programa. El programa de incentivos, consistiría en tener un plan de acumulación de puntos canjeables al final del período. El programa deberá tener un nombre, como propuesta podría ser “el tren de los sueños”. Toda persona tiene sueños, para lograrlos hay que esforzarse, la organización estaría premiando los resultados que se convertirán en ingresos para la compañía.

Para tangibilizar el programa, se colocaría dentro de una gran vitrina exhibida visiblemente al interior de la empresa, los incentivos con los puntos correspondientes, que podrían ser desde accesorios, electrodomésticos menores, electrodomésticos mayores, viajes, etc. Se gestionarían los premios en base a donaciones de las empresas hermanas Induglob y Marcimex.

Para el desarrollo se planifica invertir básicamente en una capacitación sobre los nuevos indicadores a los jefes de centro de servicio. Tres personas viajarían a cada centro de servicio, un día en cada uno.

A2.- Medir a Servihogar en base a los niveles de servicios definidos.

Presupuesto: \$400. Representa el costo de una persona por un mes para realizar un levantamiento de precios de mercado.

Descripción: Básicamente se trata de transparentar y generar claridad en el proceso a cerca de los niveles de servicio y los costos de cada uno a nivel comercial en Indurama y Marcimex. Ésta claridad es necesaria al momento de medir eficiencia y capacidad instalada, de acuerdo a las necesidades definidas por los clientes Induglob y Marcimex.

En base a las necesidades de las empresas y en contraste a la capacidad instalada de Servihogar, el acuerdo debe contar con los siguientes niveles de servicio: Tiempo de atención por sector, costo de reparación por complejidad del daño, costo de movilización por zona urbano-foráneo, política de garantía, abastecimiento de repuestos, capacitación. Algunos puntos necesarios de validar y negociar con ambas empresas son:

-Tiempo de atención: Zona Urbana 90% en 24 horas. Zona Foránea 90% en 5 días. Taller 90% en 48 horas. Tiempos dependientes del abastecimiento de repuestos, responsabilidad del fabricante.

Tabla N° 15. Costos de reparación

TIPO	TIEMPO	PRECIO \$
Básicas	15min	\$ 10
Moderadas	30min	\$ 17
Graves	60min	\$ 25

Fuente: Tarifador Servihogar 2013. Elaborado por: El autor

-Costo de movilización: Urbano: \$3, Foráneo \$5

-Política de garantía: Aplica según el producto

-Abastecimiento de repuestos: El indicador de atenciones no realizadas por falta de repuestos no podrá ser superior al 2,8%.

-Capacitación: Se recomienda enfocar las capacitaciones hacia la asimilación y entendimiento sobre las características y métodos de reparación de todos los productos comercializados. Se deben definir al menos 4 capacitaciones generales al año sumadas a las que se deben tener al momento del lanzamiento de un nuevo producto. Planificar un espacio web tipo wikipedia para transmitir el conocimiento en línea por producto. El acuerdo deberá definir penalidades en casos de incumplimientos de ambas partes.

Un segundo punto sería realizar un estudio de mercado para analizar precios de servicios y repuestos para la venta al público, enfocados en los servicios fuera de garantía y la venta de repuestos. En éste punto se debe observar que la venta de repuestos tiene un

comportamiento informal, es decir que si bien la ley de la oferta y la demanda juegan un papel lógico en los comercializadores, la informalidad de los mismos hacen que los precios tengan alta variabilidad entre los oferentes. Servihogar debe preocuparse únicamente de ser competitivo en precios. A continuación cito algunos ejemplos

Tabla 16. Comparativo precios de repuestos

REPUESTO	TALLER 1	TALLER 2
Compresor	\$90	\$115
Termostato	\$15	\$25
Timer	\$20	\$33

Fuente: Mercado, en base a visita a talleres de la competencia, Enero 2014. Elaborado por: el autor.

B) Proyecto de rentabilización de Servihogar

B1.- Anunciar los servicios ofertados por Servihogar al mercado.-

Presupuesto: \$25.000

Desarrollo de imagen: Diseñador \$5.000

Selección y adquisición de artículos: \$20.000

Tabla N° 17. Presupuesto desglosado

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO UNIT.	TOTAL
8.000	Esferos de color azul con logo	0,40	3.200
4.000	Guantes de cocina tela con logo	0,80	3.200
4.000	Guantes de cocina térmicos con logo	1,00	4.000
8.000	Magnéticos personalizados con logo 6 x 10cm	0,12	960
100	Carnets personalizados con logo	0,12	12
200	Gorras blancas con logo	2,00	400
200	Camisetas tipo polo verde con logo	5,50	1.100
60	Overol con logo, estampados	20,00	1.200
8	Letreros 1,2 x 4,2 mts. Full color lona	450,00	3.600
50	Adhesivos vehículos full color	46,55	2.328
		TOTAL	20.000

Fuente: Cotización empresa "Promociones comerciales" diciembre 2013. Elaborado por: El autor.

Descripción: Dentro del FODA se hacía referencia a que el mercado no conoce de la presencia de Servihogar. Actualmente el 20% de atenciones apenas son facturadas.

Debido a la restricción de capital de trabajo existente, la propuesta es iniciar con una comunicación económica que genere el "boca a boca" con acciones puntuales y específicas.

Las actividades estarían enfocadas en una comunicación basada en papelería y

artículos utilitarios. Los prototipos y diseños tomaron como insumo principal el documento “Manual de imagen Servihogar V. 05.13.”

1. Desarrollo de esferos, imantados, gorras, guantes térmicos y hojas volantes. Utensilios prácticos enfocados en la cocina del hogar. Se repartirían al momento de la reparación, las hojas volantes en centros comerciales y edificios de vivienda. Entregarían los mismos técnicos. Cada ítem iría con logo e imagen.

Ilustración 12. Prototipos artículos publicitarios para obsequio.



Fuente: Diseños prototipos 2014. Elaborado por: El autor

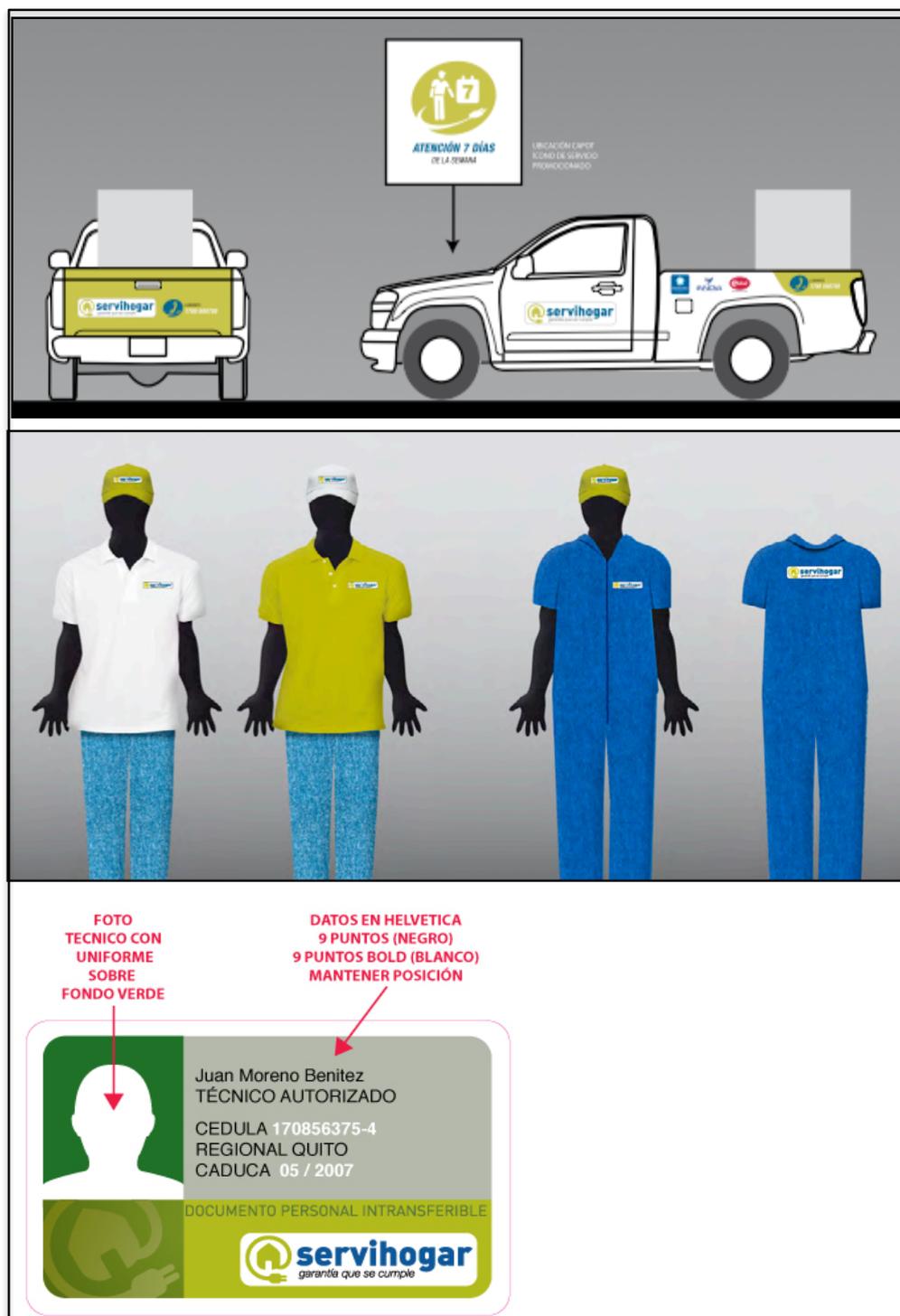
Ilustración 13. Diseño hojas volantes



Fuente: Indurama, (2013), "Manual de imagen Servihogar, V 05.13, Cuenca. Elaborado por: Departamento de mercadeo Induglob.

2. Publicitar los vehículos con los logos y teléfonos. Uniformes para técnicos con logos marcas.

Ilustración 14. Prototipo diseño de vehículos y uniformes con imagen de marca.



Fuente: Diseños prototipos 2014. Elaborado por: El autor

3. Letreros para los locales e imagen para ciertas tiendas comerciales.

Ilustración 15. Prototipo diseño letreros oficinas



Fuente: Diseños prototipos 2014. Elaborado por: El autor

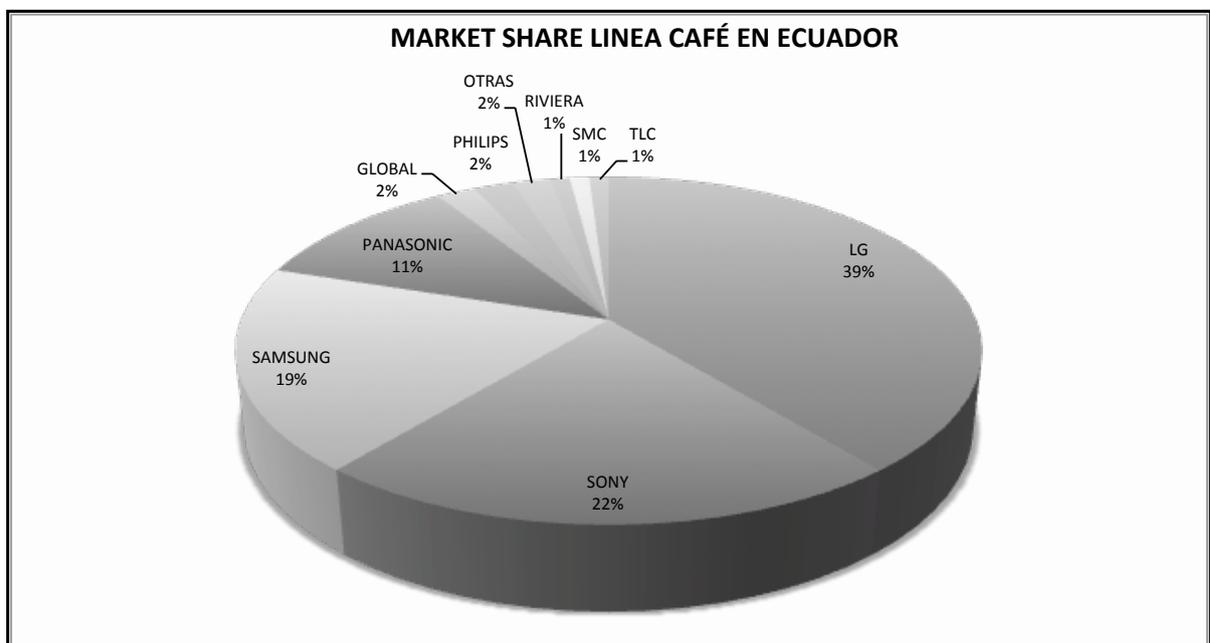
4. Ferias de servicio en lugares públicos, donde se oferte el servicio de mantenimiento e instalación de productos, venta de accesorios, etc. Se colocaría una carpa con nuestros logos y vehículo.

B2.- Llegar a convenios estratégicos con fabricantes de electrodomésticos.

Presupuesto: \$ 4000. Considera viajes de ejecutivos para la negociación con los proveedores.

Descripción: Luego de trabajar en una publicidad enfocada en los clientes que han utilizado el servicio para la generación del “boca a boca”, el siguiente paso es trabajar con fabricantes de electrodomésticos que requieran de una red de servicio a nivel nacional para respaldar la garantía de sus electrodomésticos. La propuesta sería enfocarse en las principales marcas que participan en el mercado ecuatoriano, según el siguiente gráfico y en base a la participación de mercado, sería importante llegar a acuerdos con: LG, Sony, Samsung y Panasonic.

Ilustración 16. Market share línea café en el Ecuador



Fuente: G.F.K, Gesellschaft für Konsumforschung (2013), “Informe de participación de mercado”, Marcimex, Cuenca. Elaborado por GFK

El proyecto apunta a través de una diversificación, incrementar los ingresos aprovechando su capacidad instalada y los conocimientos técnicos. Una inclusión de nuevas marcas aportaría adicionalmente a una generación de conocimientos nuevos en líneas y productos para el personal técnico, actualización tecnológica y técnica del área, por otro lado aporta hacia un apoyo directo al servicio post venta de los productos comercializados por Marcimex. El proyecto siempre deberá estar limitado a la capacidad instalada actual y a la rentabilidad que genere.

La rentabilidad que proyecte la marca en base a la demanda de servicios que se tomarían, es clave para tomar la decisión. Se pudo observar en un acercamiento con Panasonic que su proceso operativo y administrativo es sumamente complejo, lo cual

necesitaría la contratación de 4 personas y su demanda de atenciones no representaba tal inversión. La alianza estratégica deberá darse siempre y cuando el precio promedio ponderado de las garantías proyectadas a atender de una marca determinada sea superior al costo promedio operativo de Servihogar. En el siguiente cuadro se identifica el punto de equilibrio, valor que permitirá analizar la conveniencia o no de generar las alianzas indicadas.

Tabla 18. Punto de equilibrio calculado

RUBRO	Costo x día	Transacciones día	Costo x atención
Secretaria	\$ 700	800	\$ 0,88
técnico	\$ 900	140	\$ 6,43
otros(arriendo, servicios,papelería)	\$ 800	2400	\$ 0,33
		COSTO TOTAL	\$ 7,64

 **PUNTO DE EQUILIBRIO: COSTO PROMEDIO**

Fuente: Tendencia registrada contablemente en el año 2013. Elaborado por: El autor

Cada proyecto deberá además identificar:

- Cargas de trabajo
- Procesos específicos
- Posible facturación
- Abastecimiento de repuestos
- Herramientas específicas necesarias

B3.- Contar con un sistema de remuneración comisional para los técnicos.-

Presupuesto: \$10.000 (Inversión para el mantenimiento de los vehículos previo a su venta a los colaboradores identificados)

Descripción: El proyecto apunta a medir y pagar en base a la excelencia técnica. Las remuneraciones fijas, no generan comportamientos en el tiempo. Finalmente la empresa y la persona viven y sobreviven dependiendo en este caso del nivel de servicio que se le dé al cliente. Si se requiere abarcar clientes nuevos y generar recurrencia y fidelización, es necesario que tanto que el personal como la empresa, se alinee hacia esta excelencia en el servicio.

El proyecto sugiere realizar un pago por atención realizada a satisfacción, es decir que el técnico comisione hasta un 30% de una atención que a más de concluida debe ser sometida a una verificación de calidad, vía el call center, encuesta que actualmente si se la está realizando al 100% de los clientes visitados. Se realizó un análisis de los tiempos por tipo de atención, las cuales están clasificadas en básicas, moderadas y graves.

Tabla 19. Tiempo por tipo de servicio

TIPO	TIEMPO
Básicas	15 min
Moderadas	30 min
Graves	60 min

Fuente: Tarifador Servihogar 2013. Elaborado por: El autor

A continuación se ejemplifica un caso analizado con el equipo, desde la información del reporte “tiempos de técnicos 2013” de Servihogar.

Técnico Urbano: Juan Pérez

1.- Número de atenciones: 150

- Básicas: 83
- Moderadas: 28
- Graves: 39

Tabla 20. Análisis tiempo en proporción de atenciones realizadas por cada tipo.

Tipo	Atenciones mes	Tiempo x atención min.	Tiempo total h/mes
Básica	83	15	20,75
Moderada	28	30	14
Grave	39	60	39
Total atenciones h/mes	150	105	73,75
		*Tiempo movilización h/mes	75
		TOTAL h/MES	148,75
		*Tiempo teórico laboral h/mes	150

Fuente: Ejemplo realizado en base a datos analizados en el cuadro de “tiempos de técnicos” Servihogar 2013.

Elaborado por : el autor

**Se consideran 30 min. Como un tiempo promedio por atención.*

**Para el tiempo teórico laboral se consideran 20 días mes y 7,5 horas día, 30 min. De almuerzo.*

Simulador:

Porcentaje supuesto de clientes satisfechos: 99% (encuesta a clientes realizada por el call center)

Precio del servicio promedio: \$20

Comisión: 30% = \$6

Tiempo total mes: 148,75 horas

\$6 x 148,75= \$892,5 (Salario alcanzable)

892,5 x 99%= \$883,5 (Salario realizado por clientes satisfechos)

Actualmente un técnico gana alrededor de \$550, lo cual representaría un incremento de un 60% si el técnico es productivo. Para la empresa representa un 87% de incremento en la productividad el incrementar de un promedio de 4 atenciones diarias a 7,5 (totalmente factible por tiempos).

Se propone también facilitar vehículos propios, bajo un sistema de financiamiento desde la empresa hacia el empleado, con el objetivo de motivar la productividad en los centros y reducir los altos costos del mantenimiento. Plan piloto con veinte técnicos urbanos. El plan vehicular tendrá un carácter aspiracional, es decir no todos los técnicos tendrán acceso, únicamente los calificados como “estrellas”. Un técnico estrella será aquel que cumpla al 100% los siguientes aspectos en una revisión estadística de seis meses:

- Calificación de clientes satisfechos al 98%
- Pruebas de conocimientos técnicos de 18/20
- Actitud intachable, calificación del jefe
- Cuidado de su vehículo aceptable, calificación del Jefe de mecánica interna.
- Productividad sobre el 98%

La empresa financiaría los vehículos que actualmente son de la organización a un plazo de 5 años a una tasa preferencial del 7,5% anual. En el anexo 14 se tiene la tabla de amortización correspondiente al análisis del préstamo. El mantenimiento y documentación del vehículo correrían por parte del empleado, salvo el combustible que seguiría siendo de la empresa calculado en base a las atenciones realizadas a razón de \$1 por atención realizada. La cuota del vehículo se le descontaría siempre y cuando no cumpla con un mínimo el mínimo de productividad establecido (150 atenciones mensuales)

En 5 años se tendría la opción de cambio por vehículo mas nuevo, entrando en un concepto de renovación vehicular en el tiempo.

Con esto a mas de generar productividad, se generará sobre todo compromiso del personal. La productividad se incrementa debido al pago por atención sumado a la opción de acceder a la herramienta de trabajo desde la casa del colaborador. Actualmente se pierde un 25% de tiempo útil debido a movilizaciones de los técnicos hasta los puntos en donde se encuentran los vehículos. Adicionalmente se estima que un 10% se pierde por “ranclas” realizadas por el personal.

El proyecto global, pretende un ganar-ganar entre empresa y empleado, es por ello que se realizaron las cálculos para medir el costo – beneficio para las partes, siendo el resultado final, positivo.

TABLA 21. Simulador de resultados mensuales para la empresa

ANÁLISIS EMPRESA MENSUAL		
	CON PROYECTO	SIN PROYECTO
INGRESOS	160.870	160.870
COSTO VENTAS	39.493	39.493
UB	121.377	121.377
GASTOS	3.000	7.000
GASOLINA	\$3.000	3000
MANTENIMIENTO		4000
U. OPERATIVA	\$118.377	\$114.377
	VARIACIÓN NETA	\$4.000

Fuente: Contabilidad Servihogar año 2013. Elaborado por: El autor

Para el análisis de la empresa se toma en cuenta la venta de 20 vehículos

La empresa tendría un ahorro de \$4000 dólares mensuales por mantenimiento y podría aprovechar ese ahorro para adquirir vehículos nuevos que le permitan a su vez beneficiarse de la depreciación y continuar con la rotación vehicular en el futuro.

Tabla 22. Simulador de resultados mensuales para el empleado.

ANÁLISIS EMPLEADO		
	CON PROYECTO	SIN PROYECTO
INGRESOS	884	550
COSTO VENTAS	0	0
UB	883,575	550
GASTOS	\$200	
MANTENIMIENTO	\$200	
U. OPERATIVA	\$684	550
	VARIACIÓN NETA	\$134

Fuente: Contabilidad Servihogar año 2013. Elaborado por: El autor

El empleado, de cumplir con la productividad requerida, incrementaría sus ingresos y tendría la oportunidad de incorporar un vehículo como parte de sus activos personales, teniendo luego de gastos, inclusive un saldo a favor.

B4.- Contar con procesos optimizados y controlados.-

Presupuesto: \$4.600

- Parametrización en sistema informático con las mejoras: \$1200
 - Una persona por dos meses en el departamento de sistemas.
- Herramientas para atenciones en domicilio: \$2.000

- 20 técnicos de domicilio con tablets \$100 c/u
- Capacitaciones: \$800

Descripción: El presente proyecto se enfoca en la restricción tiempo operativo del técnico en su día a día. Recordando las ineficiencias encontradas en el análisis de procesos internos revisada en la página 41, se generan las siguientes tareas:

- Movilización del técnico para dar instrucciones: Capacitación y metas en el Contact center.
 - Coordinar capacitaciones trimestrales a los operadores del contact center con actualizaciones de producto cuando sean nuevos, cada capacitación con prueba y calificación. Es necesario para éste proyecto el desarrollar una metodología de “autoaprendizaje” ya que no necesariamente se tendrá información de las marcas, la propuesta sería el que indistintamente y de manera rotativa, se elija entre el equipo un capacitador, quien tendría la responsabilidad de investigar sobre el producto nuevo a instruir. Para el efecto se tendría acceso al producto físico a través de Marcimex y se deberán buscar otras fuentes como internet. Con estos insumos, el instructor tendría una semana para preparar el pensum y material, dictaría la capacitación y se calificaría. El esquema prevé un sistema de incentivos basados en la excelencia de la charla: 1.- Electrodomésticos menores, 2.- Cena, 3.- Entradas al cine. Gestionados con las empresas Marcimex e Induglob.
- Pérdida de tiempo al momento de recibir y entregar repuestos al técnico.
 - Generar kits de repuestos para cada técnico con reposiciones semanales. El bodeguero entregaría o repondría los mismos a lo largo de la semana en base a un cronograma definido por técnico. El kit se lo calculará en base al consumo mensual del técnico en primera instancia y en una segunda etapa se lo calculará en base al consumo semanal. Esta metodología evita la formación de “colas”. El técnico a su vez deberá llevar un control sobre el inventario del kit y debe justificar el uso de los repuestos por atención. Se eficiente el proceso, garantizando conflictos en los repuestos de alta y media rotación.
- Atenciones no realizadas por falta de repuesto.
 - Clasificar el stock de repuestos en: Alta rotación, baja rotación. Los de alta rotación incrementar el stock en las regionales y los de baja tenerlos en la bodega central. Las reposiciones a las regionales y hacia la fábrica o proveedor de igual manera. Se prevé stock para la venta, lo cual permitirá no

generar sobre stocks con repuestos de baja o nula rotación. Se generará un archivo automático en el sistema asignando o requiriendo la reposición.

- Retroalimentación de servicios a las cadenas comerciales. Call center realiza un proceso manual.
 - Entregar a las cadenas un acceso web para revisar los servicios generados por ellos. El sistema actual lo permite, sin embargo es necesario realizar algunos ajustes por seguridad de la información. Actualmente se tiene a una persona tiempo completo realizando ésta actividad manual.
 - Parametrizar el sistema para que a través de una tablet, el técnico tenga acceso al mismo y pueda en línea realizar la actualización de la información de la atención. Esto permitiría contar con información en línea hacia los talleres y sobre todo nuestros clientes. Además el dispositivo permitiría agendar las atenciones para el día y tener un tracking de las atenciones.

C) Proyecto de desarrollo del personal

C1.- Elaborar una malla curricular con materias a cursar según, la especialización.-

Presupuesto: \$10.200 (costo capacitaciones)

- Entrenamiento a capacitadores (entidad externa): \$1.200
- Capacitaciones, movilizaciones y material: \$9.000

Descripción: El proyecto busca generar una “escuela de aprendizaje continuo”, que contemple la realidad y el giro del negocio. Se estructura de la siguiente manera:

Cada procedimiento deberá ser una materia y el proceso macro la carrera, con ello se definiría la malla curricular correspondiente. Debe ser sistémico para que perdure en el tiempo como una metodología con carácter interdisciplinario, donde las materias y los profesores provengan del mismo proceso.

Para ello es necesario iniciar con una prueba de aptitudes sobre todo de conocimientos pedagógicos para los potenciales profesores.

La escuela tendrá 9 módulos presenciales con clases una vez al mes de jueves y viernes a partir de las 15h00 hasta las 22:00 y sábados de 7:00 a 14:00. Al final de cada módulo el estudiante a más del examen, para aprobar dicho módulo tendrá que pasar 5 días en un cargo donde aplique los conocimientos aprendidos.

A más del examen para el alumno, se realizará una evaluación al profesor, un esquema de puntos, canjeables con cursos externos sería el motivacional para los

profesores y los alumnos de igual manera a mayor conocimiento puntuarían hacia la excelencia, lo cual les daría opción de acceder a beneficios de la organización.

Cada semestre se renqueará los mejores estudiantes y a los mejores profesores, se comunicará a todo el personal.

Tabla 23. Malla curricular

CARRERA (Proceso)	MATERIA (Procedimiento)	HORAS	PROFESOR
GENERAL	Entrenamiento de capacitadores	21	Entidad externa
COMPUTACIÓN	Excel Básico	5	Esteban Fajardo
	Excel Avanzado	8	
	Power point	4	
	Word	4	
	TOTAL	21	
FINANCIERO	Presupuestación	8	María Caridad Vanegas
	Fondo rotativo	2	
	Facturación	6	
	Cobranza	5	
	TOTAL	21	
RRHH	Legislación laboral	8	María Elisa Encalada
	Selección	8	
	Contratación	3	
	Evaluación	2	
	TOTAL	21	
SERVICIO	Atención al cliente	7	Mauricio Alvear
	Retención del cliente	7	
	Fidelización del cliente	7	
	TOTAL	21	
OPERACIONES	Recepción, planificación y seguimiento	14	Rocío Caizaluisa
	Ejecución del servicio	7	
	TOTAL	21	
INVENTARIOS	Introducción a la teoría de las restricciones	4	Marco Pando
	Administración del inventario. Gestión de Buffers	14	
	Preservación del inventario	3	
	TOTAL	21	
PRODUCTO	LÍNEA CAFÉ		Alberto Sarez
	Principios de electricidad	8	
	Principios de electrónica	8	
	Características comerciales del producto	4	
	Características técnicas del producto	4	
	TOTAL	24	
	LÍNEA BLANCA		Diego Calle
	Principios de refrigeración	8	
	Teoría del calor. Combustión-Inducción	8	
	Características comerciales del producto	4	
	Características técnicas del producto	4	
	TOTAL	24	
		Taller de reparaciones de producto	21
	TOTAL	21	
	TOTAL HORAS CARRERA	216	

Fuente: Levantamiento interno basado en el manual de Servihogar 2013. Elaborado por: El autor.

C2.- Generar un buen ambiente para trabajar.

Presupuesto: \$5.000

Compra de placas, tarjetas : \$1.400

Alquiler de locales para reconocimiento anual: \$3.600

Descripción: El proyecto busca definir un esquema de incentivos no monetarios para los colaboradores excelentes, es decir aquellos que tienen aptitud y actitud, aquellos que tengan alta productividad y una actitud proactiva.

Un día común para el personal técnico es desgastante. Es un trabajo en el cual 8 horas al día se reciben y gestionan quejas, esto hace que los colaboradores realmente tengan un nivel de estrés sumamente alto. Se necesitan espacios de esparcimiento, donde el personal cambie de ambiente. Como políticas genéricas se debe asegurar que el esquema contenga:

- Adjudicación de vacaciones adicionales
 - Si un colaborador obtiene en el año puntajes elevados en productividad, evaluaciones de desempeño y tiene altas calificaciones en la escuela de aprendizaje, tendría derecho a sumar un día más a su acumulado de vacaciones.
 - El día de su cumpleaños será libre para el colaborador
- Inclusión de las familias a la realidad empresa
 - La familia es fundamental para lograr comprometer al personal. Es por ello que desarrollar un sistema que permita unir a las familias es ideal para lograr éste cometido. Se sugiere planificar eventos tipo “kermes” para el equipo de trabajo, donde las esposas de los empleados vendan platos de comida realizados por ellas. Los fondos irían para organizar paseos o eventos para los hijos de los empleados.
 - Enviar tarjeta de cumpleaños a los hijos de los colaboradores.
- Realizar reconocimientos anuales al colaborador excelente en cuanto a resultados y actitud de servicio.
 - Una vez al año realizar un evento donde se reconozca a través de una placa a los mejores centros de servicio, a los mejores colaboradores del año, basado en productividad, evaluaciones y pro actividad. Puntos adicionales tendrá el cursar la escuela de aprendizaje.

Servihogar debe ser un buen lugar para trabajar, el personal debe estar motivado, para lograr el compromiso requerido. La encuesta de clima laboral anual, nos medirá el desempeño de esta actividad.

D): Proyecto de análisis control y seguimiento

D1.- Desarrollo e implementación del Balance Score Card.-

Descripción: Esta actividad también corresponde a la última y más importante fase, para la implementación de los planes estratégicos y objetivos planteados. La etapa de seguimiento, a la cual los autores estudiados ponen mucha importancia, debido al alto grado de fracaso que tienen las estrategias por no tener un sistema de seguimiento estructurado.

El Balance scorecard aporta a dar seguimiento a todos los eslabones críticos del proceso. Si bien se tienen indicadores actualmente, cada uno vive su realidad, no permiten visualizar una interrelación o una integralidad, enfocándose siempre en la satisfacción del cliente como objetivo.

A través de este objetivo se puede visualizar claramente en cada factor, lo necesario a cambiar para lograrlo:

Los factores o cuadrantes a medir son:

- Crecimiento: Recurso humano comprometido y motivado.
- Procesos internos: Eficiencia en los procesos.
- Del Cliente: Cultura de servicio al cliente.
- Financiero: Enfoque financiero.

En los anexos 11 y 12 se describen los diez indicadores planteados a medirse para cada factor, que busca cada uno, sus metas y frecuencia de medición. A continuación se describen los indicadores y sus metas para el 2015.

- Crecimiento:
 - Porcentaje de satisfacción clima laboral =82%
- Procesos internos:
 - Porcentaje en la oportunidad en la atención=95%
 - servicios no realizados por falta de repuesto=2,8%
- Del cliente:
 - Porcentaje en la satisfacción del cliente=97%
 - Comparación competencia vía estudio de mercado=2 puntos de diferencia vs. la competencia.
- Financiero
 - UB/VENTAS=77%
 - UN/VENTAS=31%
 - GASTOS/UB=37%
 - ROE=88%
 - ROA=50%

Para que un cuadro de mando integral funcione, es necesario identificar qué se quiere medir, y según eso, qué comportamientos queremos generar en las personas, ya que las

personas respondemos según nos miden, por ende, es vital estructurar adecuadamente los indicadores.

En el Anexo 11 se realiza el análisis por cada una de las perspectivas, identificando el indicador y la medida a controlar. Debemos visualizar de cada indicador, qué buscamos con el mismo, cómo y quién lo emitirá y la frecuencia de emisión y análisis.

Luego de haber identificado y validado los indicadores para cada perspectiva, es necesario definir metas para cada uno de los indicadores definidos.

En el Anexo 12 se detalla el cuadro de mando BSC con los indicadores correspondientes a cada perspectiva con las metas definidas.

Para el éxito de la estrategia es vital el seguimiento; esta herramienta es la que finalmente, usándola diariamente, nos garantizará el éxito del proyecto.

En la matriz de seguimiento (Anexo 13) se deberá especificar la perspectiva correspondiente con su indicador y la meta definida. Con la frecuencia definida se deberá ir dando el seguimiento en la plantilla definida.

FODA, Correlación de variables.- Correlacionando las variables del FODA, se incluyen a continuación los planes operativos o proyectos propuestos. Cada proyecto se describe a detalle más adelante y serán la columna vertebral de la estrategia a implementar.

Tabla 12: Matriz de correlación

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	Buena percepción de los clientes que han utilizado el servicio.	Clima laboral, rotación y capacitación.
Stock de repuestos Indurama.	Marca, comunicación y plan de imagen.	
Infraestructura.	El área se gestiona como un centro de costos no de rentabilidad.	
Atención personalizada y a domicilio.	No existen acuerdos de servicios con los clientes internos.	
Experiencia de 35 años.	Procesos ineficientes.	
Certificación ISO 9001		
Factores Externos		
Oportunidades		
El mercado valora el servicio post venta	Rentabilización de Servihogar (F1,F2,F3,O1,O2) 1	Desarrollar programas de capacitación. (D1, O2) 2
Incremento de mantenimientos y reparaciones	Incrementar los servicios y productividad (F3,O2)	Generar cultura de eficiencia y rentabilidad. (D3,O3)
Ley de importaciones		
Amenazas		
Incertidumbre económica en el mediano plazo.	Servihogar, visto como un negocio de servicios.(F1,F3,F4,A2,A1) 3	Servihogar te desarrolla. Un programa para el empleado. (D1, A2, A3)
La competencia está ganando espacios		4 Procesos eficientes y controlados. (D5, A4)
Mercado laboral no especializado.		
Ley del consumidor.		

Fuente: Trabajo de campo, análisis con el equipo de trabajo, julio 2013. Elaborado por: El autor.

Ésta matriz permite visualizar el aporte de los proyectos en relación al análisis FODA realizado. El primer cuadrante visualiza los proyectos que maximizarán tanto las fortalezas

como las oportunidades, el segundo cuadrante visualiza los proyectos que maximizarán las oportunidades y minimizarán las debilidades, el tercer cuadrante corresponde a los proyectos que minimizarán las amenazas maximizando las fortalezas y el cuarto cuadrante contiene los proyectos que minimizarán las amenazas minimizando también las debilidades.

3.2.- Descripción y análisis de los resultados y metas esperadas.

Proyección financiera.- Se realiza el ejercicio de proyección financiera, considerando las futuras implementaciones identificadas en el proyecto, las cuales se capitalizarían en el año 2015, luego de implementados y asentados los cambios sugeridos en el proyecto. Para el ejercicio se analizan los resultados del año 2014 con el real del primer trimestre y lo presupuestado para los siguientes trimestres, basados en el gasto real del segundo semestre del 2013. En el *Anexo 9* se detallan los estados financieros proyectados correspondientes.

Balance General.-

Activo.- Se prevé una reducción en los activos fijos de un -23%, debido a la venta de vehículos de la flota propia. El activo total se ve compensado por otro lado debido a un incremento en el inventario de repuestos en un 27% que tendría el objetivo de asegurar la oportunidad de los servicios.

Pasivo.- Se prevé cancelar un 34% del préstamo adquirido en años anteriores para la adquisición de la flota vehicular. Este pago se financiaría parte con flujo de efectivo y parte con la venta de las camionetas usadas.

Patrimonio.- El capital no prevé aportes o incrementos. Sin embargo los resultados aportarían a incrementar el patrimonio global en un 69%.

Estado de Pérdidas y ganancias.-

Ventas.- Debido a las gestiones para incrementar la productividad y el fidelizar clientes con artefactos fuera de garantía, mantenimientos e instalaciones y adicionalmente servicios a otras marcas, aportaría con un incremento del 123% , por el lado de los servicios en garantía, prevén un incremento de un 10% debido a la mejora en venta de productos proyectado para el año en Induglob, con lo cual se tendría un incremento en ventas total de 24% sobre el 2014.

Utilidad Bruta.- La utilidad, debido a estos nuevos ingresos proyecta un incremento en un 27%.

Gastos.- Este rubro tendría una optimización global de un 17,34%, debido básicamente al ahorro de mantenimiento vehicular previsto por el proyecto de venta de

camionetas a los técnicos y el ahorro en el arrendamiento de los locales al pasarse los talleres a la bodegas regionales.

Utilidad neta.- Con esto, la utilidad del ejercicio proyecta un incremento de un 87% en comparación con el 2014.

Ratios Financieros.- Eficacia del negocio. Este indicador podemos obtenerlo dividiendo la utilidad bruta para las ventas. Este ratio en el comparativo del Anexo 9, genera un incremento de dos puntos, debido básicamente a la gestión de nuevos ingresos.

Eficiencia del negocio.- Este indicador nos permite observar qué tan eficientes estamos siendo en el negocio y lo obtenemos dividiendo los gastos para la utilidad bruta. El ratio presenta en el comparativo una optimización de un 20%. Éstos, debido a las optimizaciones en gastos analizados.

Índice de rentabilidad.- Este indicador nos permite observar qué tan rentables somos luego de todos los descuentos y gastos. Se lo obtiene dividiendo la utilidad neta para las ventas. Este ratio observa una mejora de un 10%, resumen de todas las gestiones por realizarse.

Rentabilidad sobre el patrimonio ROE.- Este ratio es para los accionistas. Se lo obtiene dividiendo la utilidad neta para el patrimonio total. En la proyección se observa una mejora de un 8%, explicado básicamente por los resultados positivos.

Rentabilidad sobre los activos ROA.- Explica la producción o rotación que se les da a los activos. Se lo obtiene dividiendo la utilidad neta para los activos totales. En la proyección se observa una mejora del 23%, básicamente debido a la productividad generada por el proyecto de camionetas. A continuación se resumen los estados financieros proyectados. El detalle de los mismos se encuentra en el anexo 9.

Tabla 24. Balance general 2014 y proyectado 2015 , luego de la implementación del proyecto.

	2014	2015	VARIACIÓN
ACTIVO FIJO TOTAL	1.459.817	1.469.160	1%
PASIVO TOTAL	967.188	634.987	-34%
PATRIMONIO TOTAL	492.629	834.173	69%
Capital social	100.000	100.000	0%
Utilidades del ejercicio	392.629	734.173	87%
PASIVO + PATRIMONIO	1.459.817	1.469.160	1%

Fuente: Estados de resultados internos 2014., proyección elaborada tomando en cuenta las mejoras planteadas.

Elaborado por: El autor, recopilación de datos.

Tabla 25. Estado de pérdidas y ganancias 2014 y proyectado 2015, luego de la implementación del proyecto.

	2014	2015	VARIACIÓN
VENTAS	1.930.439	2.388.691	24%
Costo de Ventas	473.912	541.159	14%
UTILIDAD BRUTA	1.456.527	1.847.532	27%
Gastos	834.979	690.229	-17,34%
UTILIDAD OPERATIVA	621.548	1.157.304	86%
Gastos financieros	5.659	5.659	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIP.	615.889	1.151.645	87%
Impuestos y participaciones	223.260	417.471	87%
UTILIDAD NETA	392.629	734.173	87%

Fuente: Estados de resultados internos 2014., proyección elaborada tomando en cuenta las mejoras planteadas.

Elaborado por: El autor, recopilación de datos.

Tabla 26. Ratios financieros 2014 y proyectados 2015, luego de la implementación del proyecto.

	2014	2015	VARIACIÓN
UB/VENTAS	75%	77%	2%
GASTOS/UB	57%	37%	-20%
UN/VENTAS	20%	31%	10%
ROE	80%	88%	8%
ROA	27%	50%	23%

Fuente: Estados de resultados internos 2014., proyección elaborada tomando en cuenta las mejoras planteadas.

Elaborado por: El autor, recopilación de datos.

Los valores expuestos son referenciales y proporcionalmente similares a la realidad, por motivos de confidencialidad de la información.

Indicadores de gestión proyectados .- En el Anexo 10 se presentan las proyecciones que tendría la operación luego de los proyectos planteados.

Índice de oportunidad en la atención.- Con estas actividades se ha analizado que el impacto en los resultados sobre la oportunidad de la atención es directo. Realizando una proyección por cantidad de atenciones y su productividad, la proyección generaría un 95% de cumplimiento al 2016. A este índice le impactan los proyectos de maximización y de

empoderamiento y motivación del personal. La proyección prevé que la implementación se la realice en el 2014, beneficiándose del mismo en el 2016.

Índice de satisfacción del cliente.- De igual manera la implementación de mejoras en cada proceso, agiliza la atención el cliente; el contact center también podría incrementar su muestreo y el margen de error bajaría sobre las respuestas. Al mejorar tres puntos en el indicador de oportunidad, la satisfacción prevé de igual manera tres puntos de mejora, llegando al 2015 al 97%.

Repuestos.- El proyecto para incrementar la frecuencia de despachos debe apuntar a manejar una bodega central y reposiciones dos veces por semana en vez de una por semana como es actualmente. Esto generará mayor rotación y más oportunidad en la utilización de repuestos, así como oportunidad en la atención. Al ser una de las principales causas de falta de atención, éste indicador prevé una mejora de alrededor de un punto. El efecto que tiene la mejora en éste indicador es exponencial en los otros. Un punto de mejora en éste indicador representa tres puntos de mejora en los de oportunidad y satisfacción.

CONCLUSIONES

- Los estudios de mercado colocan a la competencia, a un punto y medio de diferencia por debajo de Servihogar. La competencia está cercana a los niveles de servicio.
- Enfocado en la rentabilidad, el plan estratégico prevé un incremento en la utilidad neta del 87% al 2015. Éste resultado se enfoca en el desarrollo del POA definido.
- Servihogar ha dejado de ganar un mercado de servicios en electrodomésticos de línea café (televisores, equipos de sonido, dvd) que sumadas las principales marcas significan un promedio del 70% de participación del mercado.
- Los niveles de ingresos adicionales a los servicios en garantía, han sido marginales en el 2014, contribuyendo apenas en un 12% a los ingresos de Servihogar. El proyecto prevé, a travez de la atracción de nuevos clientes, que la contribución en el primer año llegue a un 20% de los ingresos.
- Los “tiempos muertos” del personal técnico en el 2014 llegaron al 25%. La implementación del plan vehicular y comisional que consta dentro del proyecto, prevé mejorar tanto el rubro de motivación del personal, como en la eficiencia, impactando finalmente en el indicador de oportunidad del servicio y en los resultados económicos.
- La suma de ineficiencias operativas, permitió que Servihogar genere niveles importantes de gastos. Dentro del plan operativo se prevén actividades que generarán una optimización del 17% al 2015.
- La falta de claridad en las características y niveles de servicios, han generado ineficiencias en los procesos internos de Servihogar, impactando en la oportunidad del servicio y en la rentabilidad.
- Servihogar no se ha enfocado históricamente en generar nuevos ingresos, la estrategia plantea un cambio de esquema, enfocado en la generación, optimización y rentabilidad. Dentro del análisis, el proyecto prevé una mejora en la relación gasto/UB de un 20%, esto aporta directamente a la rentabilidad del área.
- El giro del negocio, enfocado principalmente en gestionar quejas, incluye un ingrediente de desgaste psicológico del personal. En el 2013 el indicador de clima laboral llegó al 79%. El proyecto incluye propuestas sistémicas que generarán un ambiente positivo para trabajar, mitigando la rutina del día a día. Se prevé llegar a un resultado del 82% en el clima laboral, para el 2015.
- Si el personal está motivado y comprometido, el efecto impactará directamente en la satisfacción del cliente la cual pasará de un 94% del 2014 al 97% en el 2015.

- Servihogar ha manejado indicadores individuales que no interactuaban entre si. Decisiones aisladas en uno de ellos afectaban a otros, obteniendo mejoras no integrales. El proyecto incluye como metodología de medición el “Balance Score Card” como tablero único de control, con el cual se garantizará la integralidad de las decisiones.

RECOMENDACIONES

- De considerarse la implementación de la estrategia planteada, se recomienda que sea en base a la propuesta completa, ya que implementarla de manera fragmentada, no generaría el impacto y resultado esperados.
- Implementar una estrategia que permita diferenciar a Servihogar de la competencia en un mayor rango que el actual de 1.5, en base al estudio de mercado.
- Cambiar el enfoque del área hacia un concepto de generación de rentabilidad, eficiencia y excelencia en el servicio. Siempre conjugar éstas tres variables ya que todas dependen entre si.
- Medir y gestionar integralmente la operación de servicio, esto garantizará que las mejoras implementadas se trasladen a resultados efectivos.
- No perder el enfoque de servicio al cliente, razón de ser y fortaleza identificada en Servihogar.
- Potencializar la infraestructura de Servihogar, para captar mas servicios, marcas y líneas de electrodomésticos. Ésta estrategia apunta a la rentabilización y la especialización técnica.
- Las optimizaciones no deben ser conceptualizadas como reducciones, deben ser aplicadas bajo un concepto de rentabilidad, de lo contrario se corre el riesgo de cortar recursos productivos.
- Es indispensable llegar desde un inicio a un acuerdo con Indurama y Marcimex sobre los niveles de servicio y sus características. Esto facilitará la planificación de los servicios y ordenará el área.
- Se recomienda siempre precautelar los niveles de estrés del personal. Hay que considerar que son recursos que están en contacto permanente con clientes y que el desgaste que se tiene es alto. La aplicación de las actividades sugeridas en el POA aportarán a mitigar ésta problemática.
- Preparar una estructura de servicio eficiente y capacitada que permita aprovechar oportunidades generadas por la restricción temporal de importaciones ofreciendo servicios adicionales y post venta, como son instalaciones, mantenimientos, asesorías, repuestos, etc.
- Se recomienda realizar una difusión al inicio de la estrategia, asegurando el entendimiento y la asimilación de todo el personal. Posteriormente comunicar los avances de los proyectos y sus metas. Todo el personal debe estar involucrado totalmente en el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

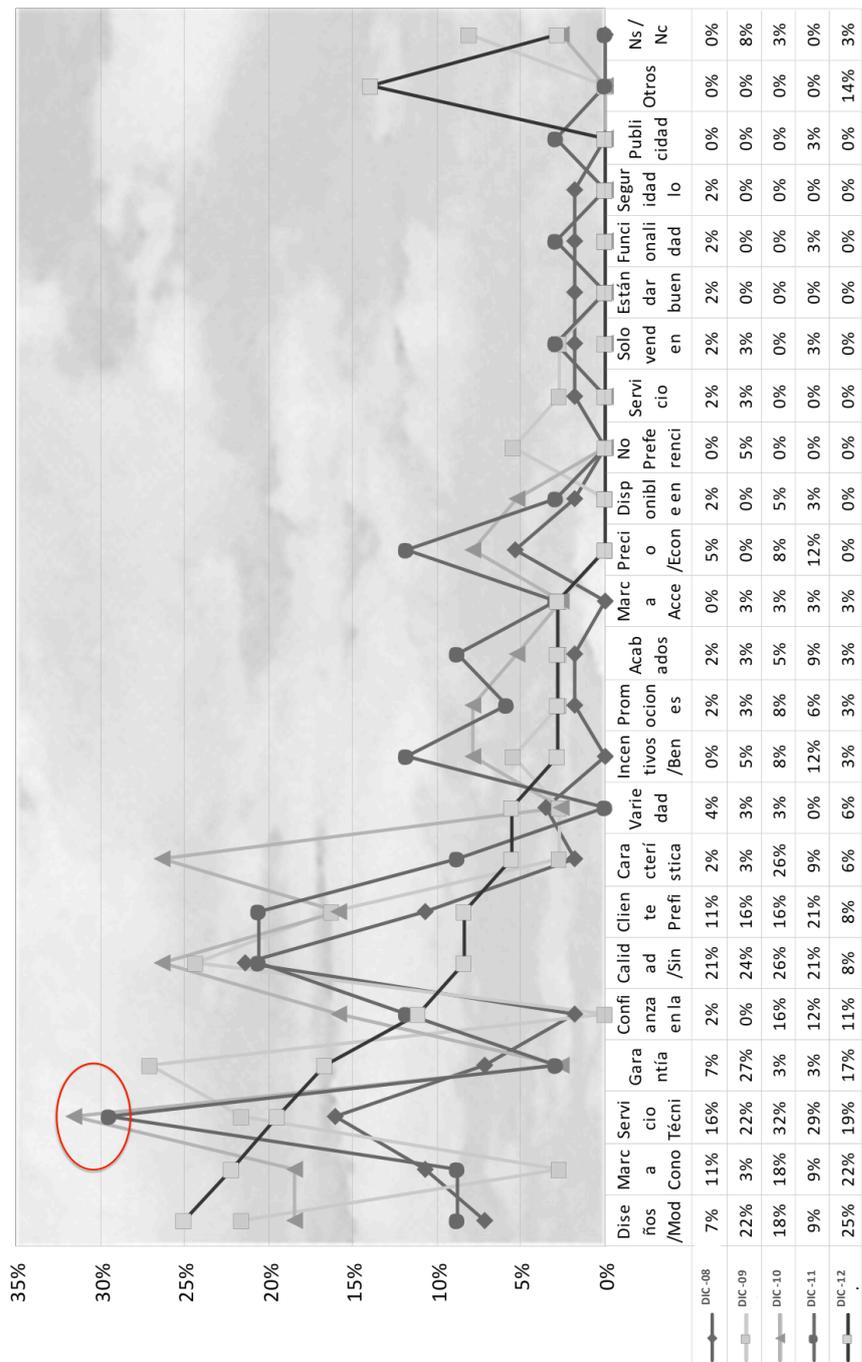
- Alvear, Mauricio, (2013), "*Historia de la organización*, entrevista con ejecutivos del área" Cuenca.
- Borello, Antonio, (1994), "*Plan de negocios*". Ed. Diaz de Santos. España.
- Brenes, Esteban. (2012), notas tomadas en el seminario "Planificación estratégica aplicada", Servihogar, Cuenca.
- C. Zook y J. Allen, (2001), "Profit from the core, Bain & Company Inc, EEUU.
- Diario el Universo, (16 enero 2014), "Balanza con déficit de \$1351 millones", Guayaquil, pag. s.f.
- Diario el Universo, (21 enero 2014), "Ecuador en busca de reducir déficit comercial con nuevas normas para importaciones", Guayaquil, pag. s.f.
- Ministerio de Comercio Exterior COMEX, (Nov. 2013), "Resolución N° 116", Quito.
- Diario el Telégrafo, (10 feb. 2014), "¿Por qué sustituir las importaciones?", Guayaquil, pag. s.f.
- Explored, (24 sep. 2012), "Sony se pone a producir sus televisores en Ecuador" Obtenido de, www.explored.com.ec.
- Explored, (30 nov. 2014), "Firma cuencana Induglob ensambla televisores LED", Obtenido de, www.explored.com.ec.
- Diario el Mercurio, (22 mayo 2014), "Televisores de alta tecnología se ensamblan en Cuenca", Cuenca, pag. s.f.
- Chandler Alfred Jr. (2005) En "*La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*", de Daniel Martínez Pedrós y Artemio Gutiérrez Milla, España: Diaz de Santos, pag. 5 -6.
- Chiaventao, Idalberto, y Arao Sapiro, (2011), "*Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*". Mexico: Mc. Graw Hill.
- Diario El Mercurio, (9 de sept. 2012), "40 años de Indurama, hoy presente en 25 países". Cuenca, pag. s.f.
- Boletín Indurama, (2011), "Mapa de cobertura nacional de servicio", pag. 3.
- Kaplan, Robert, y David P. Norton, (1996), "*The Balance Scored Card: Translating Strategy into Action*". The President and fellows of Harvard College, EEUU.
- Kerik, Julio Clempner, y Agustín Tornés Gutiérrez, (2002), "*Administración y ejecución de un plan estratégico de tecnología de información*". Obtenido de <http://www.revista.unam.mx/vol.3/num1/art1/>).

- Lebed, Rolando, (2010), Seminario “Teoría de las restricciones y su aplicación en proyectos”. Cuenca.
- *Ley orgánica de defensa del consumidor, (2000), 2000-21 R.O.S 116/10, Quito*, Obtenido de, <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>
- M.Treacy, y Y. Wiersema. (2005), En “*La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*”, de Daniel Martínez Pedrós y Artemio Gutierrez Milla, España: Diaz de Santos, pag. 5 -6.
- Ohmae Kenichi, (2005), En “*La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*”, de Daniel Martínez Pedrós y Artemio Gutierrez Milla, España: Diaz de Santos, pag. 5-6.
- Pedrós, Daniel Martínez, y Artemio Gutierrez Milla. (2005), “*La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*”. Díaz y Santos, España.
- Mora Vanegas Carlos, (2013), Matriz de evaluación de factires internos. Obtenido de, www.articuloz.com/negocios-articulos/matriz-de-evaluacion-de-factores-internos-efi-6554852.html.
- Spurrier Baquerizo Walter, (18 oct. 2012), Seminario “Escenarios políticos y económicos 2013 – 2015”, Cuenca.
- Pilco, Victor. (2013), “Informe de inventarios Servihogar”. Cuenca.
- G.F.K, Gesellschaft für Konsumforschung (2013), “Informe de participación de mercado”, Marcimex, Cuenca.
- Indurama, (2013), “Manual de imagen Servihogar, V 05.13, Cuenca.
- Porter, Michael, (2010), “*Estrategia*”, *capítulo I*, Araujo Ochoa. Obtenido de dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/2/CAPITULO%20I.pdf.
- P. Velez, Revista Vanguardia, (Julio 2012), “Steve Jobs y su genialidad”, pag. 17.
- Cabrera Lorena, (2013) “Manual de procesos del área”. Cuenca, Servihogar.
- Thompson, Arthur Jr., AJ Strickland, y John E. Gamble, (2008), “*Administración estratégica*”. Mc. Graw-Hill, México.
- Zeithaml, Valerie A., y Mary Jo BITNER. *Marketing de servicios*. Mexico: McGraw-Hill, 2002.

ANEXOS

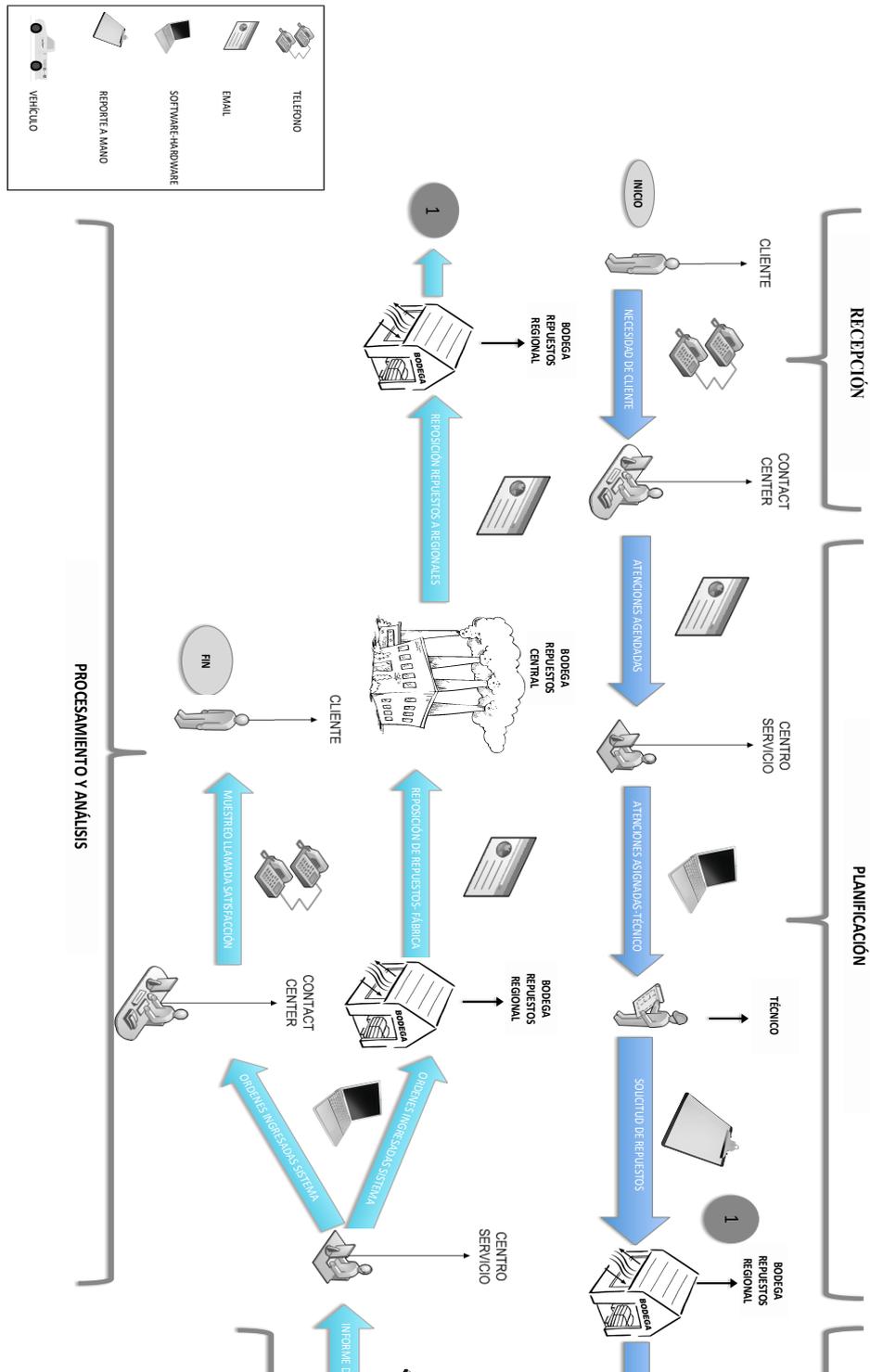
ANEXO 1.-

Ilustración 16. Estudio de mercado



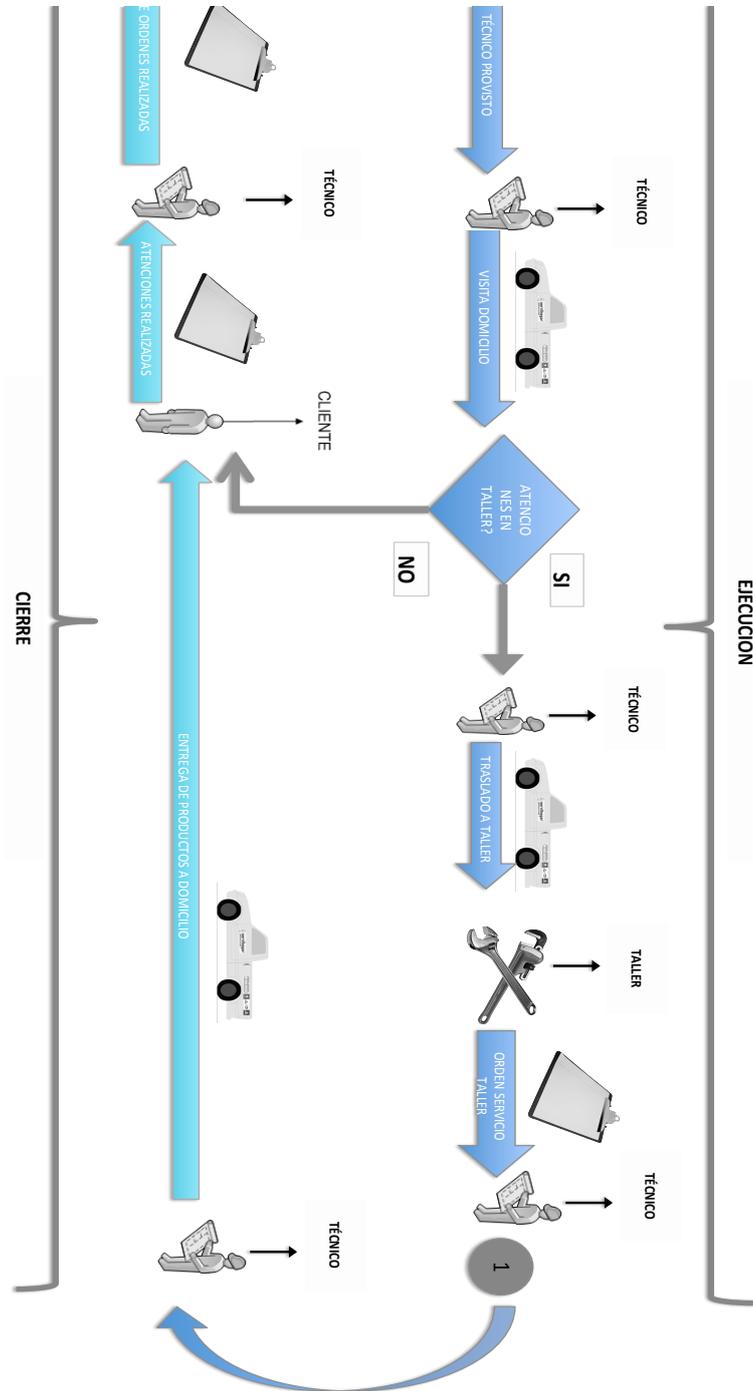
Fuente: Estudio de mercado Induglob, octubre 2012. Elaborado por: empresa Propraxis consultora de mercadeo,

ANEXO 3.-
Ilustración 18. Proceso interno Servihogar



Fuente: Reproducción gráfica basado en el texto del proceso del manual de proceso interno Servihogar 2013.
Elaborado por: El autor

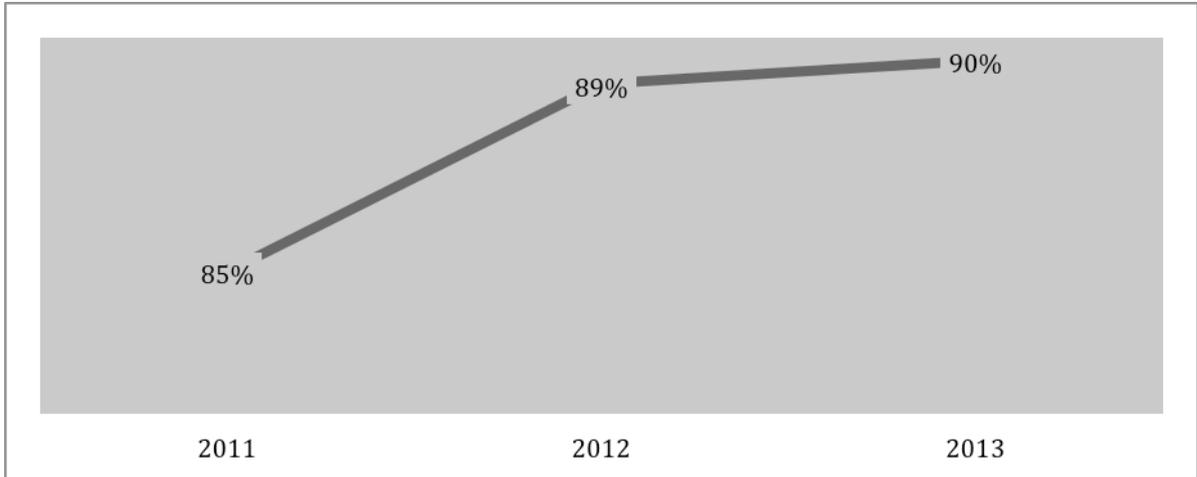
ANEXO 3.-
 Ilustración 19. Proceso interno Servihogar



Fuente: Reproducción gráfica basado en el texto del proceso del manual de proceso interno Servihogar 2013.
 Elaborado por: El autor

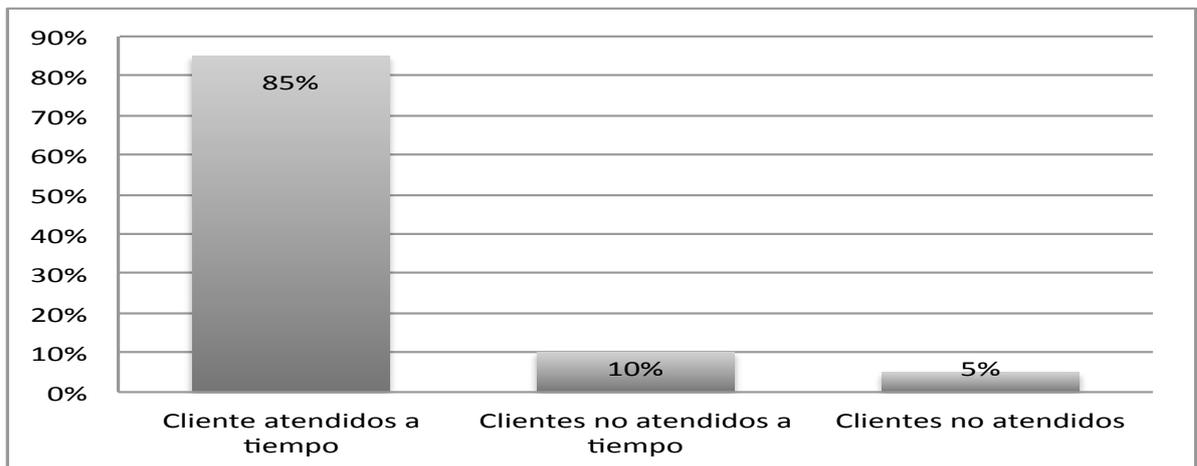
ANEXO 4.-Indicadores históricos 2013

Ilustración 20. Indicador de oportunidad del servicio.



Fuente: Grafica basada en la información histórica de indicadores de Servihogar 2013. Elaborado por: El autor

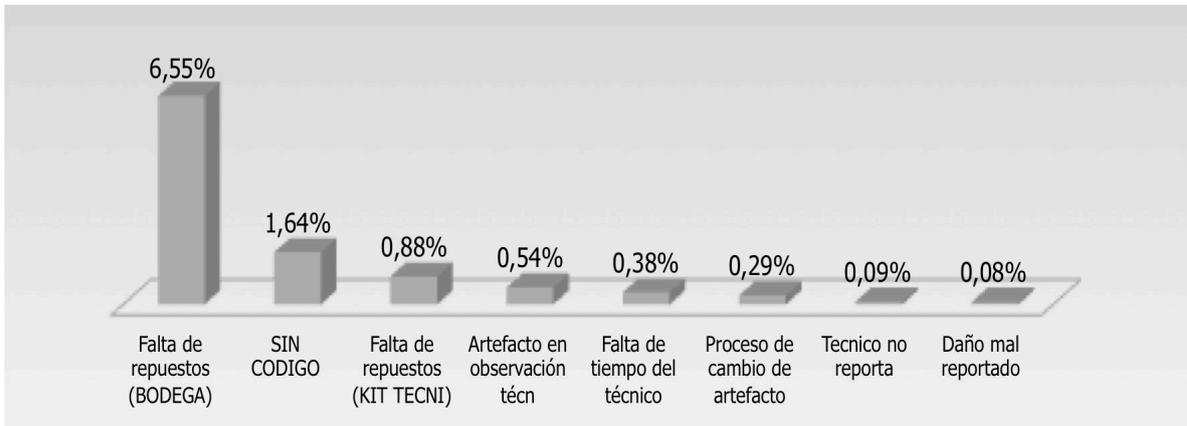
Ilustración 21. Detalle de servicios realizados y no realizados en el tiempo acordado.



Fuente: Grafica basada en información de indicadores 2013 Servihogar. Elaborado por: el autor.

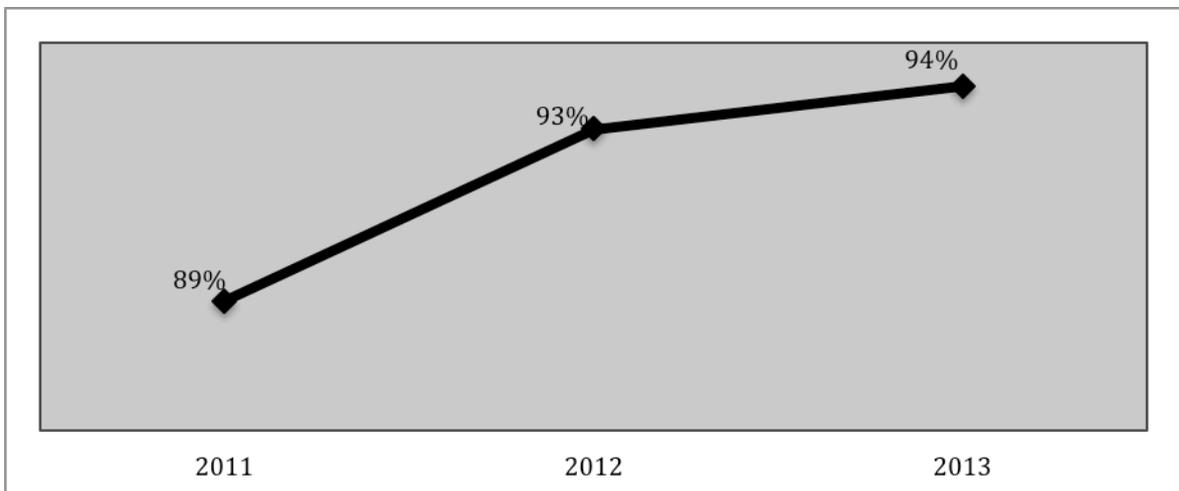
ANEXO 4.-Indicadores históricos 2013

Ilustración 22. Principales causas de no cumplimiento de los servicios



Fuente: Grafica basada en información de indicadores 2013 Servihogar. Elaborado por: el autor.

Ilustración 23. Evolución indicador de satisfacción del cliente.

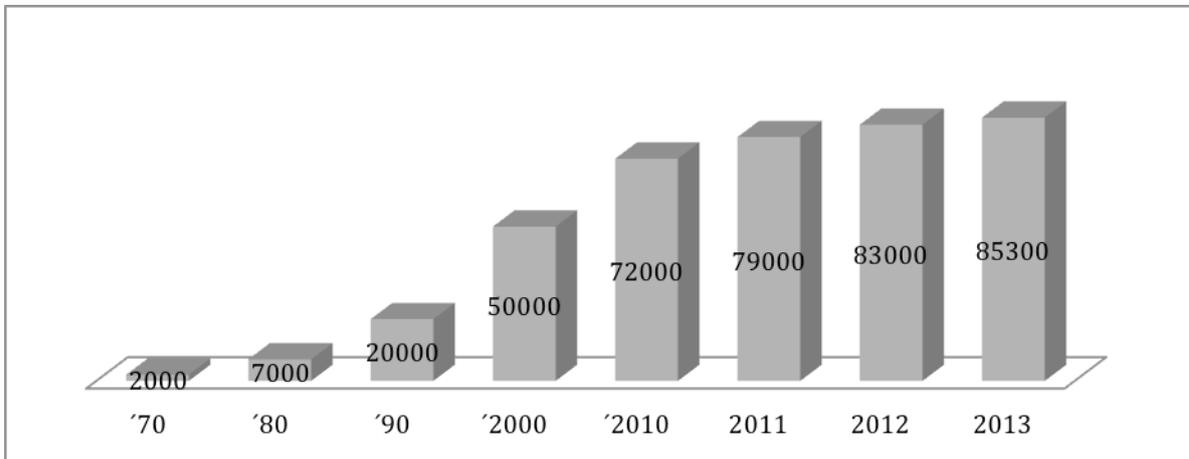


Fuente: Grafica basada en información de indicadores 2013 Servihogar. Elaborado por: el autor.

NOTA: Escala de calificación de la encuesta tiene los siguientes rangos: 1-6 Clientes insatisfechos, 7-8 Clientes neutros, 9-10 Clientes satisfechos y promotores del servicio.

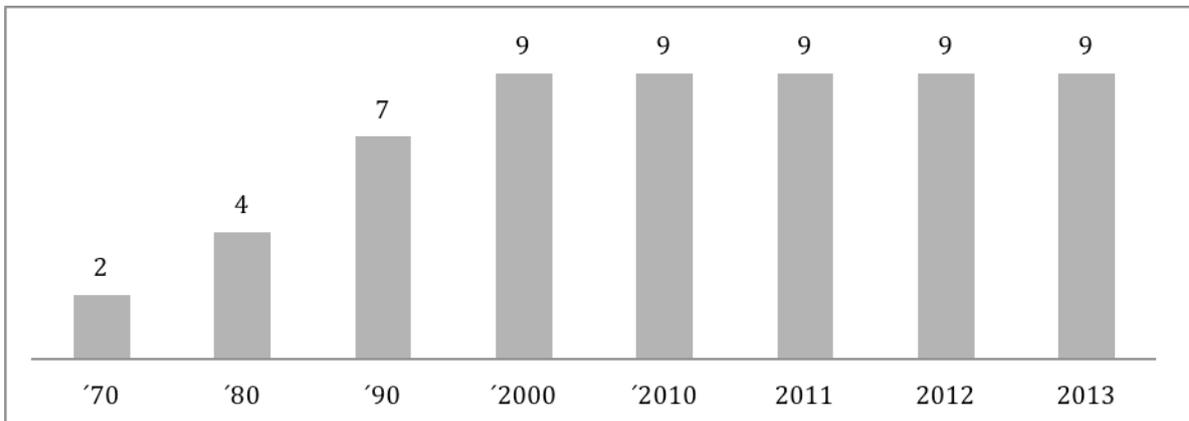
ANEXO 4.-Indicadores históricos 2013

Ilustración 24. Evolución de la demanda de servicios



Fuente: Gráfica basada en información de indicadores 2013 Servihogar. Elaborado por: El autor.

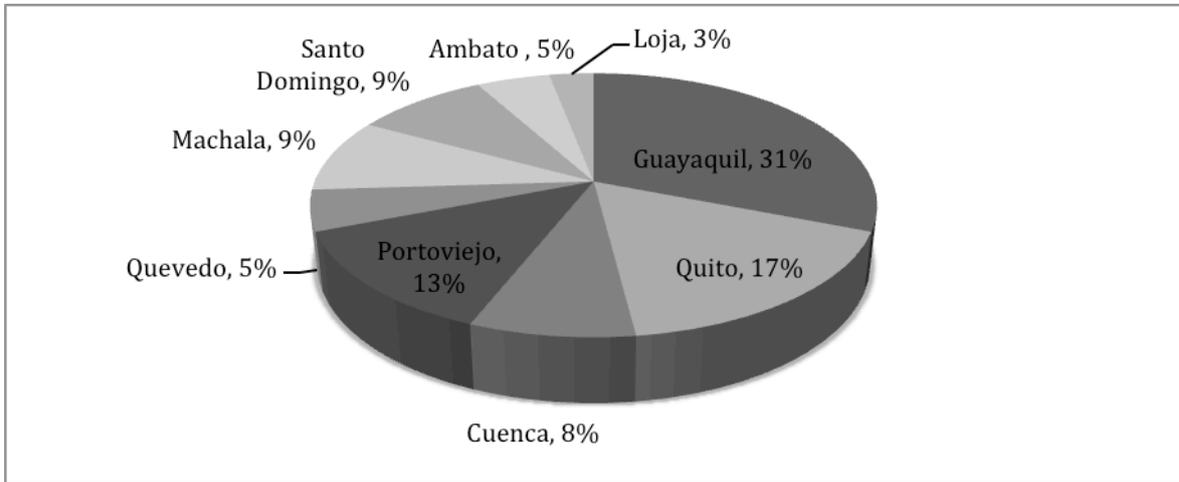
Ilustración 25. Evolución de centros de servicio abiertos a nivel nacional.



Fuente: Gráfica basada en información de indicadores 2013 Servihogar. Elaborado por: el autor.

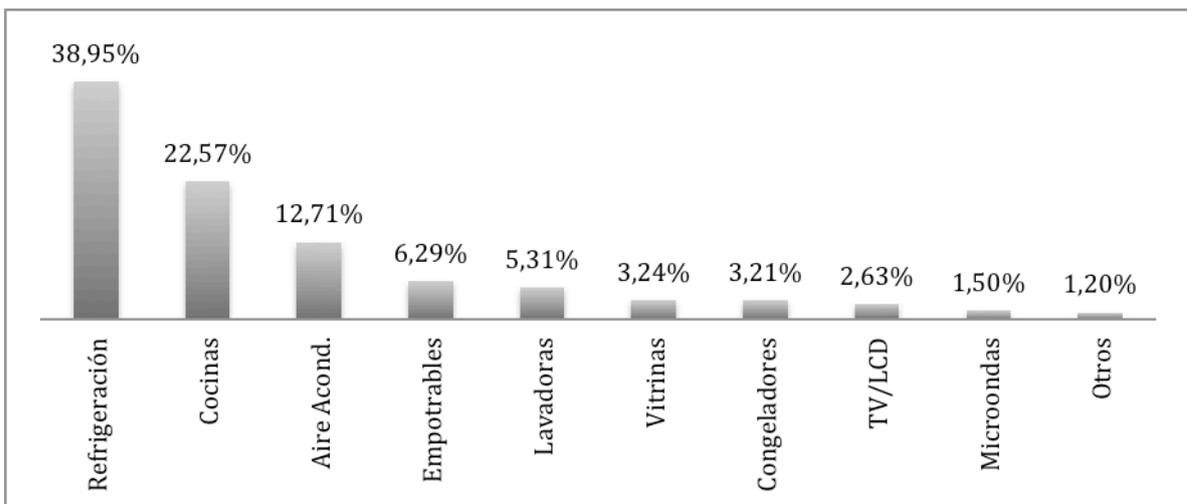
ANEXO 4.-Indicadores históricos 2013

Ilustración 26. Porcentaje de participación de servicios por centro.



Fuente: Grafica basada en información de indicadores 2013 Servihogar. Elaborado por: el autor.

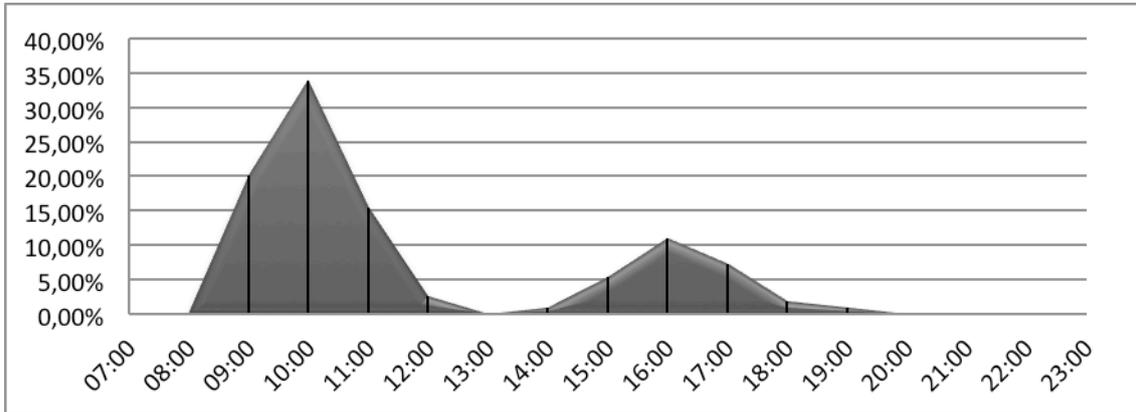
Ilustración 27. Productos de mayor demanda de servicios.



Fuente: Gráfica basada en información de indicadores 2013 Servihogar. Elaborado por: El autor.

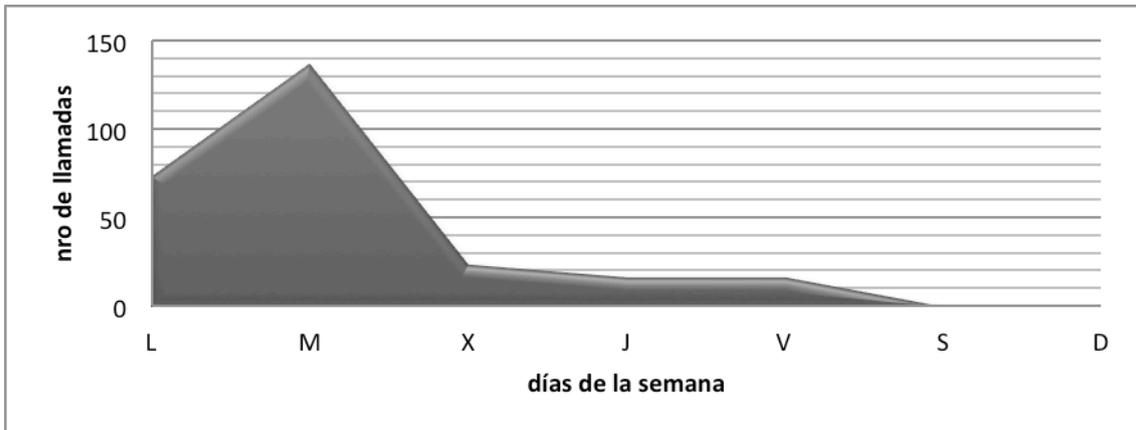
ANEXO 4.- Indicadores históricos 2013

Ilustración 28. Índice promedio de desbordamiento de llamadas telefónicas por hora.



Fuente: Indicador Contact Center dic 2013. Elaborado por: E1 software especializado Contact center.

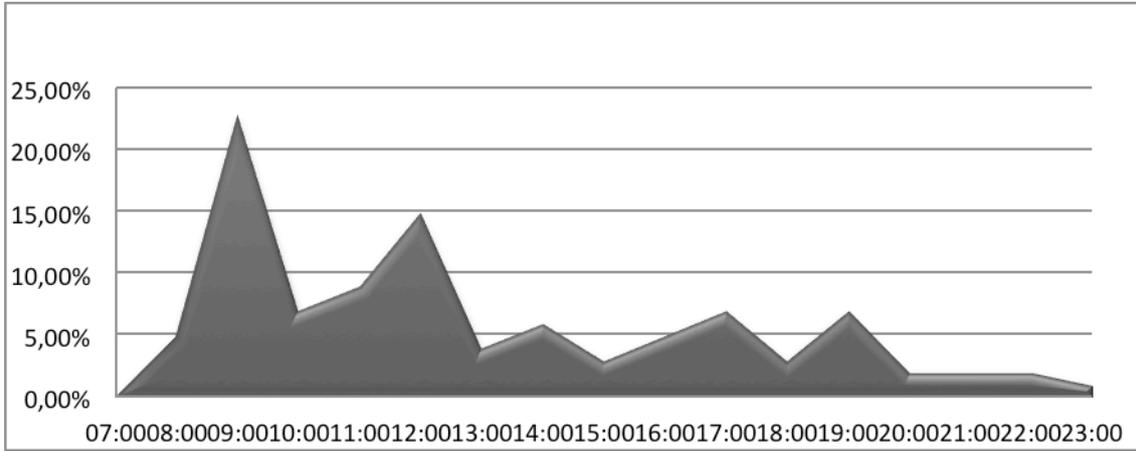
Ilustración 29. Índice promedio de desbordamiento de llamadas telefónicas por días.



Fuente: Indicador Contact Center dic 2013. Elaborado por: E1 software especializado Contact center.

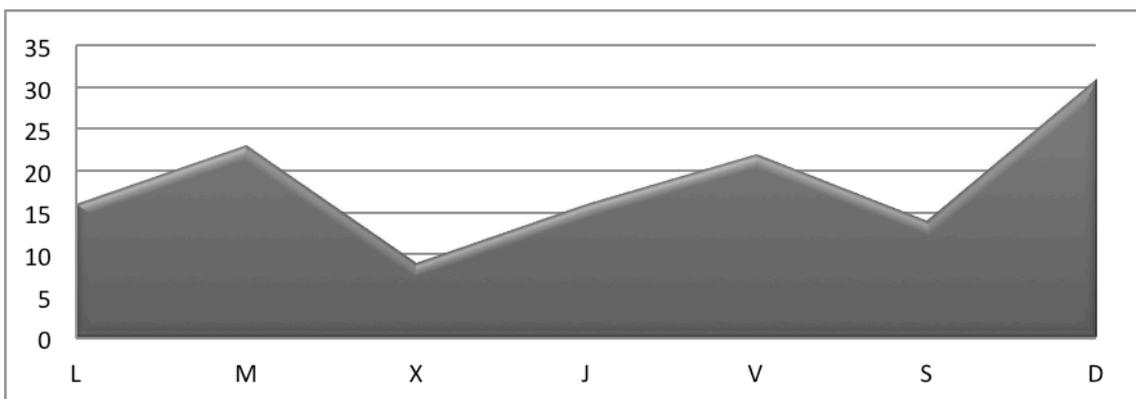
ANEXO 4.- Indicadores históricos 2013

Ilustración 30. Tasa promedio de abandono telefónico en horas.



Fuente: Indicador Contact Center dic 2013. Elaborado por: E1 software especializado Contact center.

Ilustración 31. Tasa promedio de abandono telefónico, en días.



Fuente: Indicador Contact Center dic 2013. Elaborado por: E1 software especializado Contact center.

ANEXO 5:

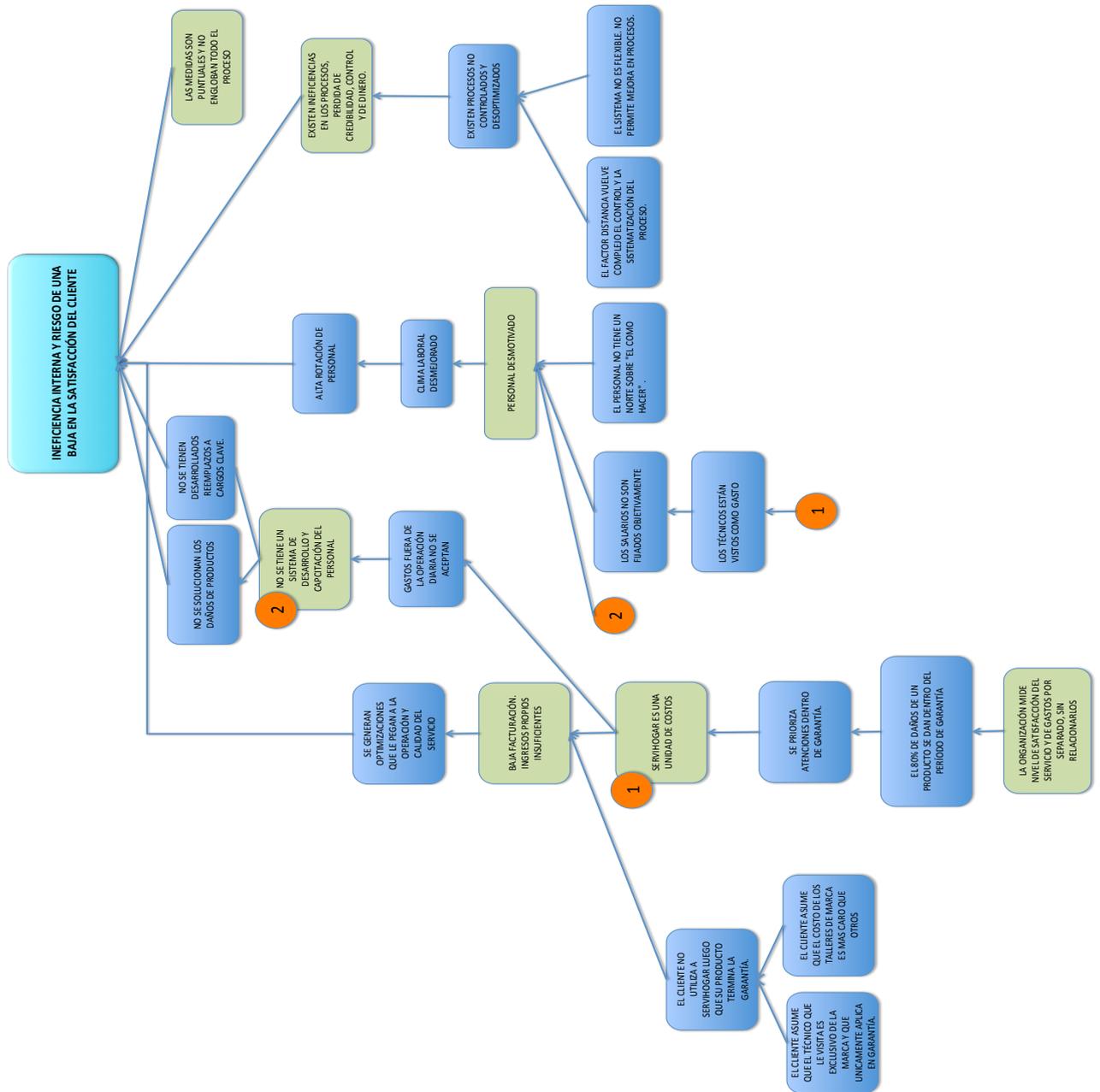
Ilustración 32. Estudio de mercado, comparativo con otros servicios.

	Indurama			Durex			mabe			Electrolux			General Electric												
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011					
DISEÑO	9.20	9.12	9.06	9.05	9.20	7.02	7.62	7.34	7.61	7.43	7.63	8.05	7.88	8.00	7.98	6.78	7.06	7.17	7.05	7.08	8.00	8.05	8.09	8.14	8.06
PRESTACIONES	9.20	9.05	9.06	9.13	9.08	7.13	7.75	7.64	7.88	7.69	7.54	7.94	7.89	8.09	7.93	6.68	7.03	7.34	7.22	7.21	7.79	7.88	7.95	8.04	7.82
CALIDAD	9.10	9.14	9.21	9.16	9.19	7.49	8.05	7.92	7.96	7.92	7.79	8.14	8.09	8.16	8.05	7.03	7.43	7.66	7.50	7.56	8.11	8.24	8.25	8.33	8.23
MIX DE PRODUCTOS	9.21	9.09	9.10	8.98	9.12	7.31	7.98	7.56	7.91	7.77	7.60	8.07	7.94	8.03	7.94	6.71	7.08	7.30	7.35	7.13	7.67	7.92	7.88	8.01	7.71
PRECIOS	8.40	8.68	8.75	8.54	8.38	7.93	8.14	8.08	8.22	8.18	7.95	8.10	8.11	8.21	8.15	7.52	7.51	7.84	7.82	7.68	7.64	7.93	7.84	8.12	7.84
PROMOTORAS	8.80	8.97	9.03	8.56	8.72	7.34	8.11	7.94	7.73	7.84	7.54	8.12	7.97	7.73	7.81	6.72	7.07	7.44	7.19	7.08	7.27	7.72	7.88	8.12	7.48
PROMOCIONES	8.83	8.97	9.02	8.95	8.66	7.68	8.18	7.92	8.16	8.06	7.72	8.13	7.98	8.15	8.08	6.50	6.98	7.32	7.17	7.30	7.07	7.69	7.66	7.84	7.54
GARANTIA	9.19	9.13	9.08	9.24	9.11	8.09	8.19	8.11	8.26	8.08	8.02	8.22	8.20	8.25	8.12	7.35	7.51	7.76	7.80	7.80	8.03	8.13	8.06	8.19	8.07
SERVICIO TÉCNICO	9.03	9.06	9.12	9.04	9.01	7.77	8.05	7.83	8.07	7.81	7.72	7.98	7.86	8.03	7.82	7.05	7.37	7.43	7.49	7.50	7.75	7.89	7.69	7.94	7.82
CALIFICACION GENERAL	9.12	9.16	9.12	9.11	9.09	7.66	8.26	7.78	8.02	7.88	7.88	8.24	7.94	8.07	7.99	7.03	7.46	7.41	7.44	7.29	7.92	8.13	7.93	8.01	7.92

Fuente: Estudio de mercado de Induglob 2012. Elaborado por: Propraxis empresa consultora.

ANEXO 6.-

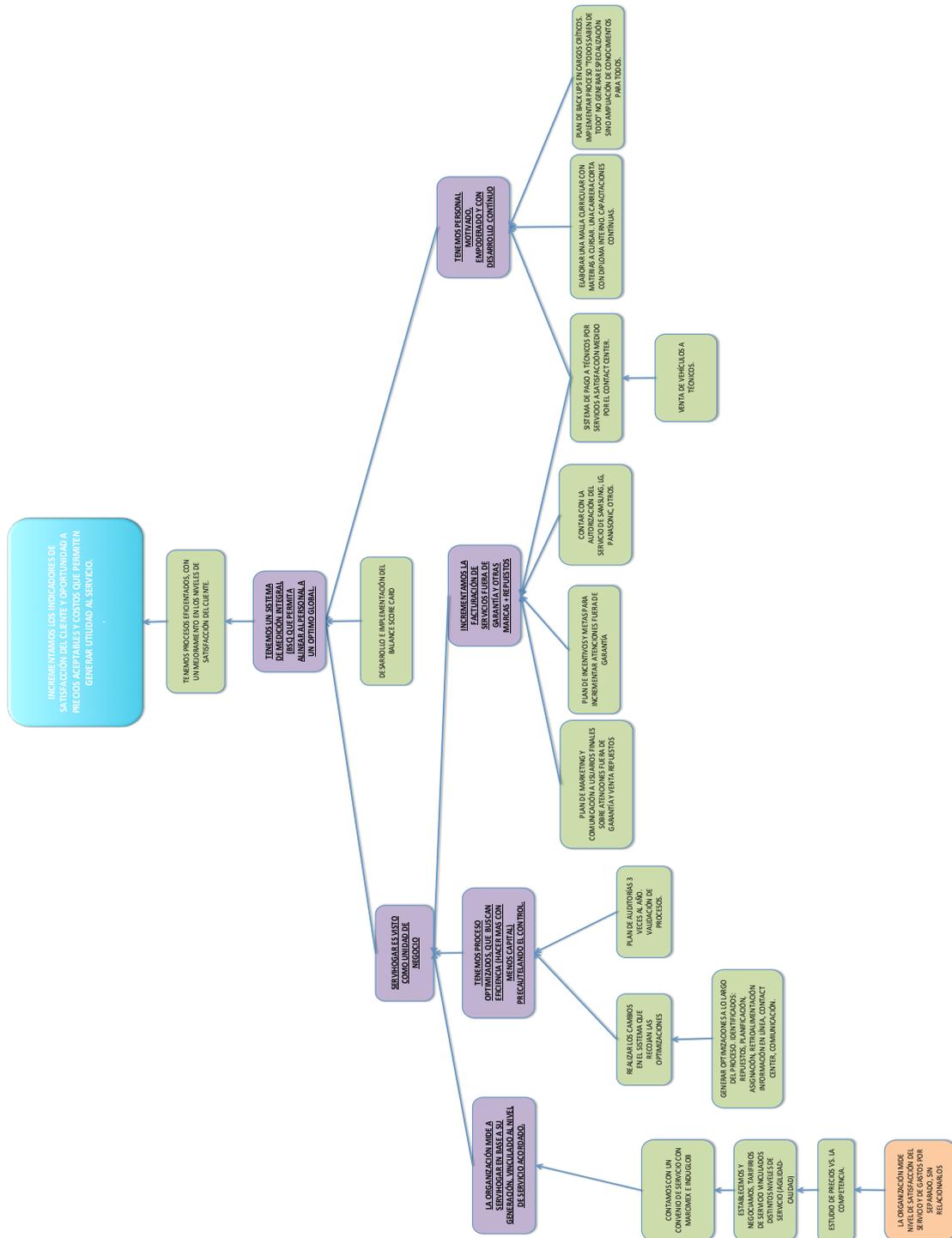
Ilustración 33. Árbol de realidad actual.



Fuente: Taller con el equipo de Servihogar aplicando lógica causa-efecto. Elaborado por: El autor

ANEXO 7.-

Ilustración 34. Árbol de realidad futura.



Fuente: Taller con el equipo de Servihogar aplicando lógica causa-efecto. Elaborado por: El autor

ANEXO 9.

TABLA 27. Estados financieros proyectados, Estado de pérdidas y ganancias y Balance General.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

	2014	2015	VARIACIÓN	OBSERVACIONES
ACTIVO FIJO TOTAL	1.459.817	1.469.160	1%	
Bancos	350.946	586.386	67%	
Inventario	65.413	82.774	27%	
Activo Fijo neto	1.394.404	1.386.386	-1%	Se financian camionetas para el personal técnico, bajan del activo
Activo Fijo (Flota vehicular)	1.304.322	1.000.000	-23%	Se venden 12 camionetas y se les financia a 12 técnicos. Costo 25000 dólares.
Depreciación	-260.864	-200.000	-23%	
PASIVO TOTAL	967.188	634.987	-34%	
Préstamo bancario	967.188	634.987	-34%	Se prepaga parte del préstamo con dinero en efectivo, se cancela parte del capital.
PATRIMONIO TOTAL	492.629	834.173	69%	
Capital social	100.000	100.000	0%	
Utilidades del ejercicio	392.629	734.173	87%	
PASIVO + PATRIMONIO	1.459.817	1.469.160	1%	

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS. COMPARATIVO

	2014	2015	VARIACIÓN	OBSERVACIONES
VENTAS	1.930.439	2.388.691	24%	
Servicios Dentro de garantía	1.695.670	1.865.237	10%	Incremento por ventas y por productividad del servicio
Servicios Fuera de garantía	234.769	523.454	123%	Incremento por gestión
COSTO DE VENTAS	473.912	541.159	14%	
Mat. Prima	66.234	79.481	20%	Incremento por gestión de repuestos
Mano obra	407.678	461.678	13%	Incremento de personal (9 personas)
UTILIDAD BRUTA	1.456.527	1.847.532	27%	
Sueldos y complementos	255.300	287.709	13%	Incremento de personal (9 personas)
Honorarios	8.973	9.270	3%	No es una cuenta que represente en el año. Se incrementa el porcentaje de ventas
Arrendamiento	52.601	18.000	-66%	Se trasladan los centros de servicio a las bodegas y se alquilan locales pequeños en 4 centros principales (250 dólares)
Suministros y materiales	31.008	41.000	32%	Dotación de herramientas a los técnicos y centros de servicio
Servicios básicos	170.231	171.873	1%	Incremento según inflación
Reparación y mantenimiento	72.982	46.189	-37%	Costo de adecuaciones en locales nuevos
Mantenimiento vehículos	187.200	43.200	-77%	Ahorro en el mantenimiento de vehículos. Proyecto venta camionetas
Capacitación	8.643	10.000	16%	Refuerzo en las capacitaciones nacionales.
Gastos de viaje	28.893	31.869	10%	Refuerzo en visitas y viajes de seguimiento
Fletes	6118	6.118	0%	Las reposiciones se utilizarán la logística interna.
Gastos de ventas (publicidad)	13.030	25.000	92%	Inversión en imagen
GASTOS	834.979	690.229	-17,34%	
UTILIDAD OPERATIVA	621.548	1.157.304	86%	
Gastos financieros	5.659	5.659	0%	El plan vehicular no contempla credito financiero.
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIP.	615.889	1.151.645	87%	
15% trabajadores	92.383	172.747	87%	
25% imp. Renta	130.876	244.724	87%	
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	223.260	417.471	87%	
UTILIDAD NETA	392.629	734.173	87%	

Fuente: Basado en Información financiera del área 2013., proyección 2015 luego de la implementación del proyecto. Elaborado por: El autor

Nota: Para el ejercicio se analizan los resultados del año 2014 con el real del primer trimestre y lo presupuestado para los siguientes trimestres, basados en el gasto real del segundo semestre del 2013.

ANEXO 9.

TABLA 28. Ratios Financieros proyectados.

RATIOS FINANCIEROS COMPARATIVOS

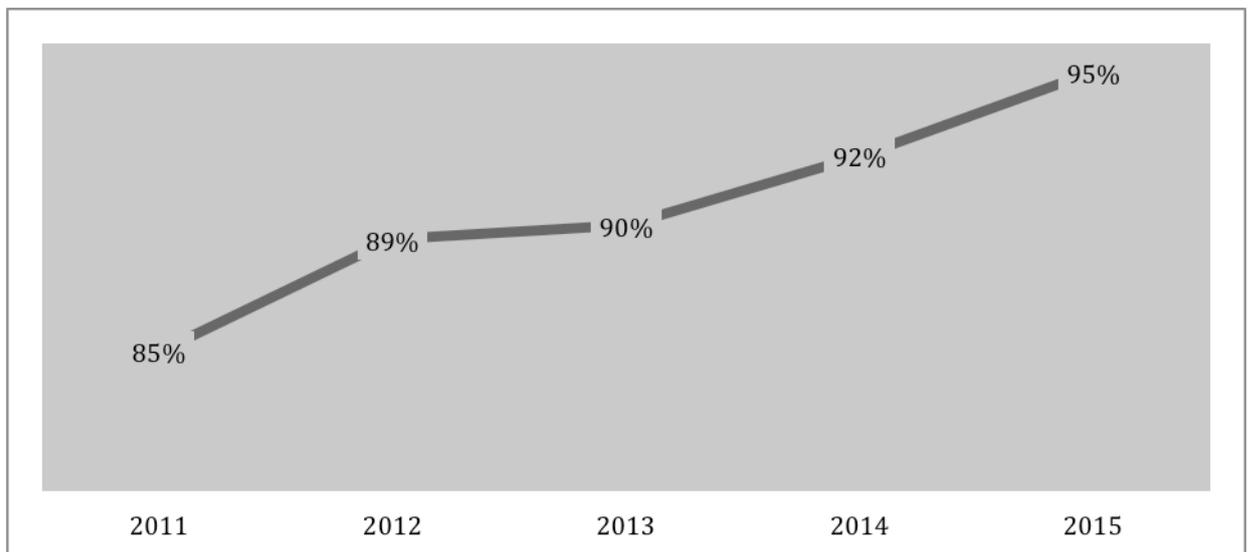
	2014	2015	VARIACIÓN
UB/VENTAS	75%	77%	2%
GASTOS/UB	57%	37%	-20%
UN/VENTAS	20%	31%	10%
ROE	80%	88%	8%
ROA	27%	50%	23%

Fuente: Basado en Información financiera del área 2014, proyección 2015 luego de la implementación del proyecto. Elaborado por: El autor

Nota: Para el ejercicio se analizan los resultados del año 2014 con el real del primer trimestre y lo presupuestado para los siguientes trimestres, basados en el gasto real del segundo semestre del 2013.

ANEXO 10: Indicadores operacionales proyectados.

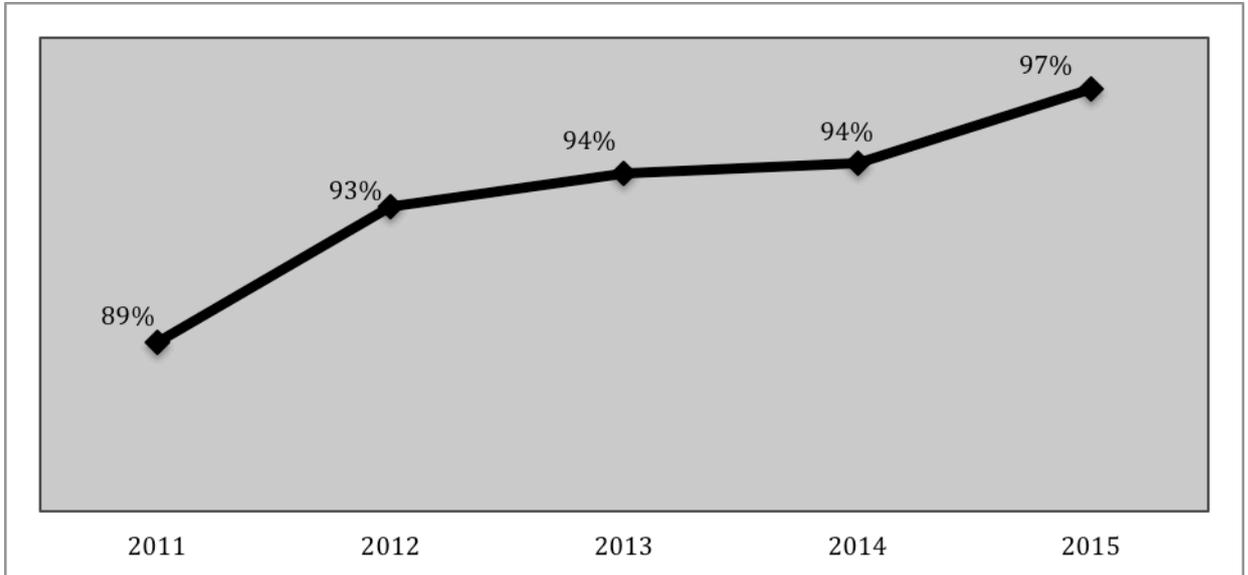
Ilustración 36. Indicador de oportunidad del servicio proyectado



Fuente: Basado en indicadores internos 2014, proyección al 2015 luego de la implementación del proyecto. Elaborado por: el autor

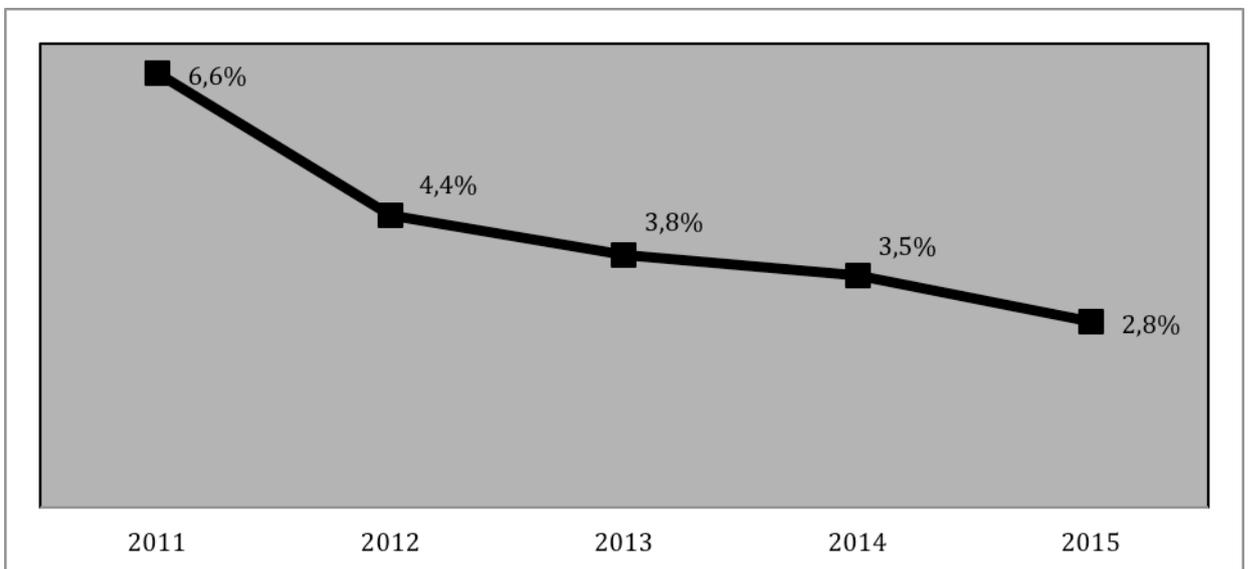
ANEXO 10: Indicadores operacionales proyectados.

Ilustración 37. Índice de satisfacción del cliente proyectado



Fuente: Basado en indicadores internos 2014, proyección al 2015 luego de la implementación del proyecto.
Elaborado por: el autor

Ilustración 38. Indicador proyectado de servicios no realizados por falta de repuesto.



Fuente: Basado en indicadores internos 2014, proyección al 2015 luego de la implementación del proyecto.
Elaborado por: el autor

ANEXO 11: BALANCE SCORE CARD SERVIHOGAR.- PANEL DE DEFINICIONES

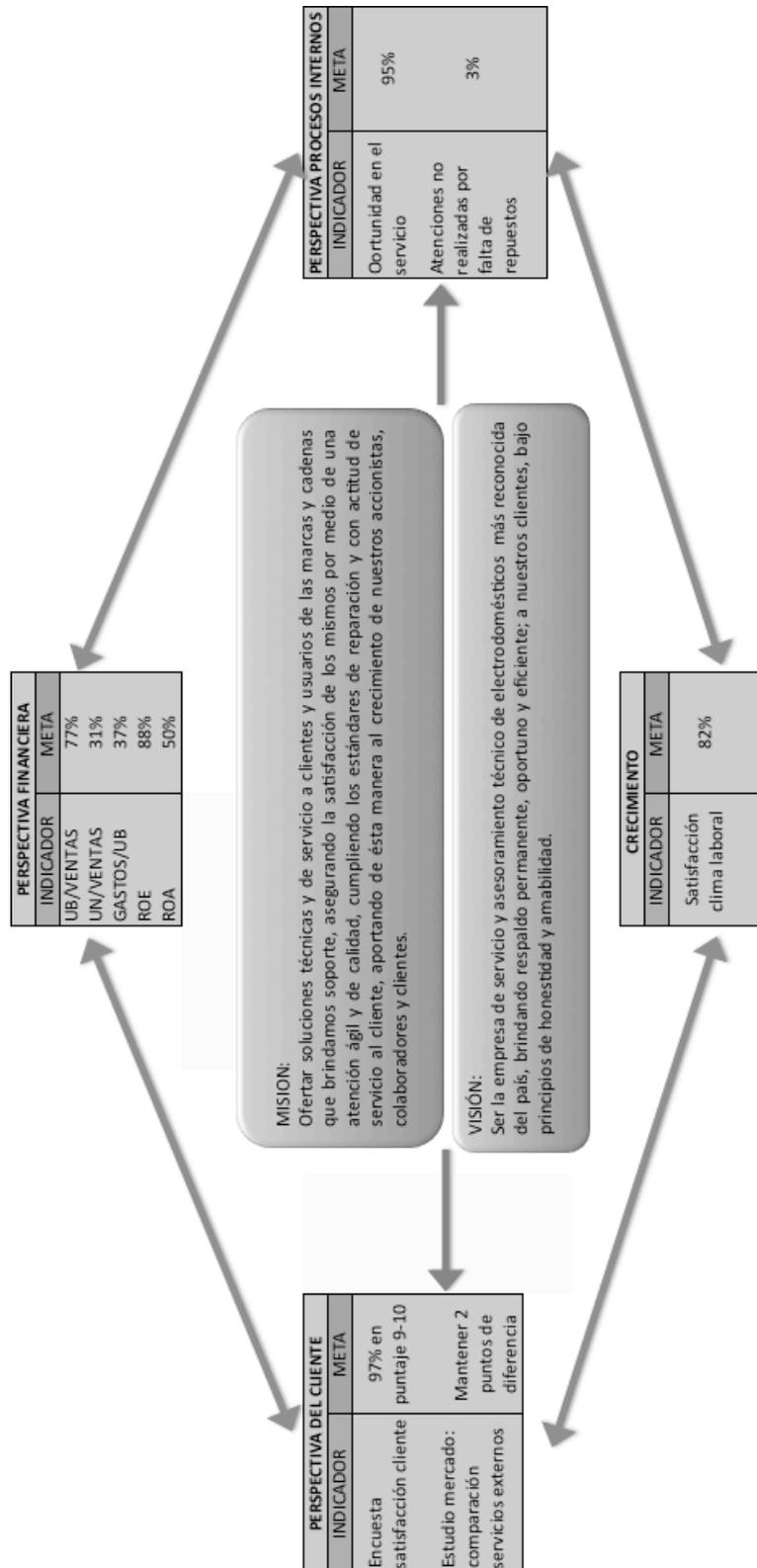
Tabla 29. Panel de definiciones BSC.

PERSPECTIVA	INDICADOR	QUE BUSCA	FUENTE	FRECUENCIA
CLIENTE: Servicio mas reconocido del pais	Promedio % de calificaciones entre 9-10. Encuesta usuarios.	Identificar la satisfacción de los usuarios finales.	Encuesta de satisfacción. Contact Center	TRIMESTRAL
	Comparación con la competencia. Estudio de mercado.	Tener un comparativo con la competencia	Encuesta satisfacción cadenas comerciales. Proveedor externo	Anual
FINANCIEROS: Crecimiento para nuestros accionistas.	UB/VENTAS	Identificar que tan rentable puede ser el modelo de negocio sin que intervengan costos y gastos.	Estados financieros	TRIMESTRAL
	UN/VENTAS	Identificar la rentabilidad final del negocio.	Estados financieros	TRIMESTRAL
	GASTOS/UB	Identificar la eficiencia del negocio.	Estados financieros	TRIMESTRAL
	ROE	Identificar la rentabilidad de los accionistas.	Estados financieros	TRIMESTRAL
	ROA	Identificar la rentabilidad de las inversiones.	Estados financieros	TRIMESTRAL
	% Atenciones solicitadas por sector/atenciones cerradas por sector.	Identificar la agilidad del servicio	Indicadores de oportunidad. Contact Center	TRIMESTRAL
PROCESOS INTERNOS: Agilidad y calidad	% de Servicios no atendidos a tiempo por falta de repuestos	Tomar acciones sobre el proceso de abastecimiento de repuestos.	Indicadores de oportunidad. Contact Center	TRIMESTRAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: Crecimiento para nuestros colaboradores.	% de satisfacción en clima laboral.	Identificar oportunidades de mejora para la motivación y desarrollo del personal.	Encuesta clima laboral	TRIMESTRAL

Fuente: Trabajo de campo, levantamiento interno 2013. Elaborado por: El autor.

ANEXO 12:

Tabla 29. Balance Score Card Servihogar. Diagrama de control



Fuente: Trabajo de campo, levantamiento interno 2013. Elaborado por: El autor.

ANEXO 13:

Tabla 30. Matriz de seguimiento BSC, Servihogar.

PERSPECTIVA	INDICADOR	META	AÑO 2014				AÑO 2015					
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
FINANCIERA	UB/VENTAS	42%										
	UN/VENTAS	12%										
	GASTOS/VENTAS	67%										
	ROE	72%										
	ROA	56%										
PROCESOS INTERNOS	Oortunidad	95%										
	Repuestos	3%										
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfacción clima laboral	83%										
	% inversión capacitación.	No inferior al 1% / ventas										
CLIENTE	Encuesta satisfacción cliente	95%										
	Encuesta satisfacción cadenas	88%										
	Comparación con la competencia	Mantener 2 puntos de diferencia										

Fuente: Trabajo de campo, levantamiento interno 2013. Elaborado por: El autor.

ANEXO 14

Tabla 31. Tabla de amortización plan vehicular.

TABLA DE AMORTIZACIÓN PLAN VEHICULAR

N°	Fecha de pago	Saldo inicial	Pago programado	Pago adicional	Pago total	Capital	Intereses	Saldo final
1	01/07/14	\$ 8.000,00	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 111,74	\$ 46,67	\$ 7.888,26
2	01/08/14	\$ 7.888,26	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 112,39	\$ 46,01	\$ 7.775,86
3	01/09/14	\$ 7.775,86	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 113,05	\$ 45,36	\$ 7.662,81
4	01/10/14	\$ 7.662,81	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 113,71	\$ 44,70	\$ 7.549,10
5	01/11/14	\$ 7.549,10	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 114,37	\$ 44,04	\$ 7.434,73
6	01/12/14	\$ 7.434,73	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 115,04	\$ 43,37	\$ 7.319,69
7	01/01/15	\$ 7.319,69	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 115,71	\$ 42,70	\$ 7.203,98
8	01/02/15	\$ 7.203,98	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 116,39	\$ 42,02	\$ 7.087,59
9	01/03/15	\$ 7.087,59	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 117,07	\$ 41,34	\$ 6.970,53
10	01/04/15	\$ 6.970,53	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 117,75	\$ 40,66	\$ 6.852,78
11	01/05/15	\$ 6.852,78	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 118,44	\$ 39,97	\$ 6.734,34
12	01/06/15	\$ 6.734,34	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 119,13	\$ 39,28	\$ 6.615,22
13	01/07/15	\$ 6.615,22	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 119,82	\$ 38,59	\$ 6.495,40
14	01/08/15	\$ 6.495,40	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 120,52	\$ 37,89	\$ 6.374,88
15	01/09/15	\$ 6.374,88	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 121,22	\$ 37,19	\$ 6.253,65
16	01/10/15	\$ 6.253,65	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 121,93	\$ 36,48	\$ 6.131,72
17	01/11/15	\$ 6.131,72	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 122,64	\$ 35,77	\$ 6.009,08
18	01/12/15	\$ 6.009,08	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 123,36	\$ 35,05	\$ 5.885,73
19	01/01/16	\$ 5.885,73	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 124,08	\$ 34,33	\$ 5.761,65
20	01/02/16	\$ 5.761,65	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 124,80	\$ 33,61	\$ 5.636,85
21	01/03/16	\$ 5.636,85	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 125,53	\$ 32,88	\$ 5.511,32
22	01/04/16	\$ 5.511,32	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 126,26	\$ 32,15	\$ 5.385,06
23	01/05/16	\$ 5.385,06	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 127,00	\$ 31,41	\$ 5.258,06
24	01/06/16	\$ 5.258,06	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 127,74	\$ 30,67	\$ 5.130,33
25	01/07/16	\$ 5.130,33	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 128,48	\$ 29,93	\$ 5.001,84
26	01/08/16	\$ 5.001,84	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 129,23	\$ 29,18	\$ 4.872,61
27	01/09/16	\$ 4.872,61	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 129,99	\$ 28,42	\$ 4.742,63
28	01/10/16	\$ 4.742,63	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 130,74	\$ 27,67	\$ 4.611,88
29	01/11/16	\$ 4.611,88	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 131,51	\$ 26,90	\$ 4.480,37
30	01/12/16	\$ 4.480,37	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 132,27	\$ 26,14	\$ 4.348,10
31	01/01/17	\$ 4.348,10	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 133,05	\$ 25,36	\$ 4.215,05
32	01/02/17	\$ 4.215,05	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 133,82	\$ 24,59	\$ 4.081,23
33	01/03/17	\$ 4.081,23	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 134,60	\$ 23,81	\$ 3.946,63
34	01/04/17	\$ 3.946,63	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 135,39	\$ 23,02	\$ 3.811,24
35	01/05/17	\$ 3.811,24	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 136,18	\$ 22,23	\$ 3.675,07
36	01/06/17	\$ 3.675,07	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 136,97	\$ 21,44	\$ 3.538,09
37	01/07/17	\$ 3.538,09	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 137,77	\$ 20,64	\$ 3.400,32
38	01/08/17	\$ 3.400,32	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 138,57	\$ 19,84	\$ 3.261,75
39	01/09/17	\$ 3.261,75	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 139,38	\$ 19,03	\$ 3.122,37
40	01/10/17	\$ 3.122,37	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 140,20	\$ 18,21	\$ 2.982,17
41	01/11/17	\$ 2.982,17	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 141,01	\$ 17,40	\$ 2.841,16
42	01/12/17	\$ 2.841,16	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 141,84	\$ 16,57	\$ 2.699,32
43	01/01/18	\$ 2.699,32	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 142,66	\$ 15,75	\$ 2.556,66
44	01/02/18	\$ 2.556,66	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 143,50	\$ 14,91	\$ 2.413,16
45	01/03/18	\$ 2.413,16	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 144,33	\$ 14,08	\$ 2.268,83
46	01/04/18	\$ 2.268,83	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 145,17	\$ 13,23	\$ 2.123,65
47	01/05/18	\$ 2.123,65	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 146,02	\$ 12,39	\$ 1.977,63
48	01/06/18	\$ 1.977,63	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 146,87	\$ 11,54	\$ 1.830,76
49	01/07/18	\$ 1.830,76	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 147,73	\$ 10,68	\$ 1.683,03
50	01/08/18	\$ 1.683,03	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 148,59	\$ 9,82	\$ 1.534,44
51	01/09/18	\$ 1.534,44	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 149,46	\$ 8,95	\$ 1.384,98
52	01/10/18	\$ 1.384,98	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 150,33	\$ 8,08	\$ 1.234,65
53	01/11/18	\$ 1.234,65	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 151,21	\$ 7,20	\$ 1.083,44
54	01/12/18	\$ 1.083,44	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 152,09	\$ 6,32	\$ 931,35
55	01/01/19	\$ 931,35	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 152,98	\$ 5,43	\$ 778,37
56	01/02/19	\$ 778,37	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 153,87	\$ 4,54	\$ 624,50
57	01/03/19	\$ 624,50	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 154,77	\$ 3,64	\$ 469,74
58	01/04/19	\$ 469,74	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 155,67	\$ 2,74	\$ 314,07
59	01/05/19	\$ 314,07	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 156,58	\$ 1,83	\$ 157,49
60	01/06/19	\$ 157,49	\$ 158,41	\$ -	\$ 158,41	\$ 157,49	\$ 0,92	\$ 0,00

Fuente: Investigación de campo. Elaborado por: El autor

