

MODELO GERENCIAL DE SERVICIO POSTVENTA PARA PLANTAS DE
TRATAMIENTO DE AGUAS

MICHAEL GONZÁLEZ DÍAZ
ANDRÉS FELIPE PAREDES SIERRA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE INGENIERIA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MANTENIMIENTO
BUCARAMANGA
2012

MODELO GERENCIAL DE SERVICIO POSTVENTA PARA PLANTAS DE
TRATAMIENTO DE AGUAS

MICHAEL GONZÁLEZ DÍAZ
ANDRÉS FELIPE PAREDES SIERRA

Monografía de grado presentada como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mantenimiento

Directora:
Ing. Gloria Cecilia Bonolis Gaviria

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE INGENIERIA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MANTENIMIENTO
BUCARAMANGA
2012

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	17
1 GENERALIDADES DEL PROYECTO	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo General	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICACION DEL PLAN PROPUESTO	21
1.4 GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA	22
1.4.1 Organigrama	23
1.4.2 Valores Corporativos	24
1.4.3 Visión Eduardoño	25
1.4.4 Misión Eduardoño	25
1.4.5 Portafolio negocio ambiental	25
1.4.5.1 Plantas de tratamiento de agua potable PTAP	25
1.4.5.2 Plantas de tratamiento de agua residual PTAR	26
1.4.5.3 Plantas desalinizadoras	26
1.4.5.4 Tanques de almacenamiento	26
1.4.6 Servicio de postventa en Eduardoño	26
2 MARCO TEÓRICO	29
2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	29
2.1.1 Los estrategas	30
2.1.2 El Direccionamiento estratégico	31
2.1.3 Principios corporativos	31
2.1.4 Concepto de visión	31
2.1.5 Concepto de misión	32
2.2 EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	32
2.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	33

2.3.1	Mapa de Procesos	33
2.3.2	Propuesta valor	33
2.4	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	34
2.5	ÍNDICES DE GESTIÓN	34
2.6	DEFINICIONES BÁSICAS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	35
2.6.1	Que es la planeación estratégica	35
2.6.2	Diagnostico Estratégico	36
2.6.3	Principios Organizacionales	37
2.6.4	Visión	37
2.6.5	Misión	37
2.6.6	Objetivos globales	37
2.6.7	Proyectos estratégicos	38
2.6.8	Estrategias	38
2.6.9	Planes de acción	38
2.6.10	Monitoria estratégica	38
2.6.11	Stakeholders	39
2.6.12	Diagnóstico interno	39
2.6.12.1	Dimensión Directiva	39
2.6.12.2	Dimensión competitiva	39
2.6.12.3	Dimensión Financiera	40
2.6.12.4	Dimensión Técnica o tecnológica	40
2.6.12.5	Dimensión de talento humano	40
2.6.13	Diagnostico Externo	40
2.6.13.1	Factores Económicos	41
2.6.13.2	Factores Políticos	41
2.6.13.3	Factores Sociales	41
2.6.13.4	Factores Tecnológicos	41
2.6.13.5	Factores Geográficos	41
2.6.13.6	Factores Competitivos	41
2.7	ANALISIS INTERNO	42
2.8	ANALISIS INTERNO (POAM)	44
2.9	ANALISIS DOFA	45
2.9.1	Elaboración de la hoja de trabajo	46
2.9.2	Factores Claves del éxito (FCE)	47

2.9.3	Ponderación de factores	48
2.9.4	Realización DOFA	48
2.10	FORMULACION ESTRATEGICA	49
2.11	PLANEACION ESTRATEGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA	50
2.11.1	Planeación estratégica funcional	50
2.11.2	Planeación estratégica operativa	51
2.12	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	52
2.13	MAPA ESTRATÉGICO	52
2.14	MATRIZ OIMER	53
2.15	MATRIZ OIRC	54
2.15.1	Iniciativas Estratégicas	55
2.15.2	Balanced Score Card	55
2.16	TRATAMIENTO DE AGUAS	56
2.16.1	Potabilización de Aguas	56
2.16.1.1	Pretratamiento	56
2.16.1.2	Coagulación	57
2.16.1.3	Floculación	57
2.16.1.4	Sedimentación	57
2.16.1.5	Filtración	58
2.16.1.6	Desinfección	58
2.16.2	Tratamiento de aguas residuales	58
2.16.2.1	Pretratamiento	58
2.16.2.2	Tratamiento primario	59
2.16.2.3	Tratamiento secundario	59
2.16.2.4	Tratamientos anaerobios	59
2.16.2.5	Tratamiento de aguas residuales por medios biológicos	59
2.17	TEORÍA DE GERENCIA DE SERVICIO	60
2.17.1	Servicio de valor agregado	60
2.17.2	Gerencia de servicio	60
2.17.3	Modelo de servicio	60

3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	61
3.1	ANÁLISIS Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO	61
3.2	ANÁLISIS DE POSICIÓN COMPETITIVA	62
3.3	CADENA DE VALOR	64
3.4	MAPA DE PROCESOS	64
3.5	PROPUESTA DE VALOR	67
3.6	ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA	68
3.7	ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	70
3.8	MATRIZ POAM	72
3.9.	ANÁLISIS DOFA CRUZADO	73
4	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	75
4.1	NUEVA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	75
4.1.1	Descripción del negocio	75
4.1.2	Redefinición de la misión	75
4.1.3	Redefinición de la visión	75
4.2	VALORES, PRINCIPIOS Y LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	76
4.2.1	Política institucional	76
4.2.2	Lineamientos estratégicos	76
4.3	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	77
4.4	MATRIZ OIMER	80
4.5	BALANCED SCORE CARD, OBJETIVOS E INICIATIVAS	85
4.6	PLANES DE ACCIÓN	88
4.7	INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS	89
4.8	OTRAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	89

4.8.1	Contratos de mantenimiento	89
4.8.2	Revisión proceso de administración de personal	92
5.	CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFIA		95

LISTA DE FIGURAS

	pág.	
Figura 1	Organigrama nivel gerencial Eduardoño S.A.	24
Figura 2	Proceso de Planeación Gerencia Estratégica	30
Figura 3	Formulación Estratégica	34
Figura 4	Índices de gestión	35
Figura 5	Niveles de planeación estratégica	36
Figura 6	PCI	43
Figura 7	Categorías PCI	43
Figura 8	POAM	45
Figura 9	Matriz de impactos	47
Figura 10	Planeación estratégica funcional y operativa	51
Figura 11	Ejemplo mapa estratégico	53
Figura 12	Ejemplo matriz oimer	54
Figura 13	Matriz OIRC	55
Figura 14	Cuadro concepto de negocio	61
Figura 15	Cuadro Matriz de perfil y posición competitiva	63
Figura 16	Cadena de valor servicio postventa Eduardoño Ambiental	64
Figura 17	Mapa de procesos general Eduardoño S.A.	65
Figura 18	Proceso Comercial “De la venta al recaudo”	66
Figura 19	Mapa de procesos Servicio Postventa Negocio Ambiental	66
Figura 20	Organigrama Servicio postventa Eduardoño Ambiental	67

Figura 21	Mapa Estratégico Eduardoño	80
Figura 22	Flujo de proceso ambiental	90

LISTA DE TABLAS

		pág.
Tabla 1	Hoja de Trabajo DOFA	46
Tabla 2	Análisis DOFA	48
Tabla 3	Propuesta valor	68
Tabla 4	Dimensión económica y financiera de la empresa	68
Tabla 5	Dimensión de Clientes, Competencia y Mercado	69
Tabla 6	Dimensión de Procesos Gerenciales, Misionales y de Apoyo	69
Tabla 7	Dimensión de Recursos Humanos Cultura Organizacional	69
Tabla 8	Dimensión de Información y Tecnologías de información y comunicaciones	70
Tabla 9	Diagnóstico externo: Factores externos que afectan la situación económica y financiera de la empresa	70
Tabla 10	Diagnóstico externo: Factores externos que afectan el mercado, la situación con los clientes, la competencia y los productos	71
Tabla 11	Diagnóstico externo: Factores externos que afectan los procesos gerenciales y misionales de apoyo.	71
Tabla 12	Diagnóstico externo: Factores externos que afectan el clima laboral, talento humano y cultura organizacional	71
Tabla 13	Diagnóstico externo: factores externos que afectan nuestra información, la plataforma tecnológica de información y comunicaciones.	72
Tabla 14	MATRIZ POAM	72
Tabla 15	DOFA Cruzado	74
Tabla 16	Objetivos clasificados según su carácter estratégico y operacional	78
Tabla 17	Objetivos estratégicos	79

Tabla 18	Clasificación de objetivos estratégicos por perspectiva	79
Tabla 19	Matriz OIMER	81
Tabla 20	Perspectivas Eduardoño	82
Tabla 21	B.S.C Perspectiva financiera	86
Tabla 22	B.S.C perspectiva cliente	86
Tabla 23	B.S.C Perspectiva procesos	87
Tabla 24	perspectiva Potenciales	87
Tabla 25	Plan de acción	88
Tabla 26	Iniciativa Administración de personal	92

RESUMEN

TITULO:

MODELO GERENCIAL DE SERVICIO POSTVENTA PARA PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS^{*}.

AUTOR(ES): MICHAEL GONZALEZ DIAS, ANDRES FELIPE PAREDES SIERRA^{**}.

PALABRAS CLAVES:

Servicio postventa, modelo gerencial, Eduardoño, diagnostico estratégico, formulación estratégica.

DESCRIPCION:

Se propone un modelo gerencial de servicio postventa para la línea ambiental de la empresa Eduardoño S.A., que se enfoca en el diseño, la fabricación y la comercialización de plantas de tratamiento de agua y tanques de almacenamiento, ya que en el ejercicio comercial del año 2011 y parte de 2012, se pudieron identificar algunos aspectos susceptibles de mejoramiento los cuales constituyen el objeto de estudio del presente trabajo.

Se parte del diagnóstico estratégico, analizando los factores críticos del éxito, perfil de capacidades, stakeholders, competencia, entre otros. Encontrando un listado aspectos importantes a desarrollar para conseguir la misión. Así mismo se realiza una evaluación por dimensiones: Económica y financiera, de clientes, competencia y mercado, de los procesos internos misionales y de apoyo, del talento humano y cultura organizacional y de las tecnologías de información y comunicaciones.

A partir de este diagnóstico se propone la reformulación de la definición del negocio, incluyendo visión, misión, política institucional y objetivos estratégicos, se definieron 45 objetivos que responden a cada uno de los aspectos evaluados en el diagnóstico, los cuales después se priorizan y clasifican según su condición de estratégico u operacional. Permitiendo así desarrollar el mapa general estratégico. Se proponen 18 iniciativas estratégicas y 14 indicadores de gestión, resumidos en un cuadro de mando "Balanced Score Card" donde se mide el valor actual del indicador y la meta a conseguir, asignando presupuesto y responsables, para finalmente diseñar los planes de acción. El modelo que se formula permite encontrar una perspectiva interesante en relación al desarrollo de productos, crecimiento del proceso de servicio postventa y potencial de negocio, incluso al punto de formular una empresa de servicios dentro de la misma empresa.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Especialización en Gerencia de Mantenimiento.
Directora: Ingeniera Gloria Cecilia Bonolis.

SUMMARY

TITLE:

MODELO GERENCIAL DE SERVICIO POSTVENTA PARA PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS^{*}.

AUTHORS: MICHAEL GONZALEZ DIAS, ANDRES FELIPE PAREDES SIERRA^{**}.

KEY WORDS:

Servicio postventa, modelo gerencial, Eduardoño, diagnostico estratégico, formulación estratégica.

DESCRIPTION:

A strategic management model is proposed for an aftersales service in the environmental business line in Eduardoño S.A., which focuses their business in the design, construction, and selling of water treatment plants and water storage tanks.

Responding to some improvement points detected in 2011 and 2012 reports, wich were developed in the current work. We started from strategic diagnose, analyzing the critical success factors, the internal capabilities profile, stake and shareholders and competitors, finding a complete list of the most important points to reach the company mission. Those points were evaluated classifying by dimensions: Economical and financial, customers, competitors and marketing, internal main and support process, organizational culture and communication and information technologies.

From this diagnose the strategical model was proposed, starting with de redefinition of the business, mission, vision, institutional and service policy and strategical objectives, 45 targets were defined responding to the important points of improvement detected in the strategic diagnose, classifying them by its strategical or operational condition, conforming the strategic map. 18 initiatives were proposed, and 14 measures and targets, summarized in the balanced score card. Finally the initiatives were developed in action plans forms. The model formulated lets find an interesting perspective related to new service product development, growing of aftersales and business potential, even to forward with the creation of a service company inside the main company.

^{*} Monograph

^{**} Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Especialización en Gerencia de Mantenimiento.
Directora: Ingeniera Gloria Cecilia Bonolis.

INTRODUCCIÓN

Eduardoño es una empresa Colombiana, con más de 65 años en el mercado dedicada a la comercialización de productos a través de sus diferentes líneas de negocio: Náutica, lubricantes, agrícola y energía, ambiental y línea de repuestos y servicios, que brinda todo el soporte postventa a los demás negocios; se establece dentro de sus valores corporativos el servicio postventa como una herramienta diferenciadora que busca establecer relaciones a largo plazo con los clientes ganando prestigio y reafirmar el slogan “manda en servicio”. El presente trabajo propone un modelo de servicio postventa para la línea ambiental de Eduardoño S.A.

Se realiza una evaluación de la formulación actual del servicio postventa, que para el presente trabajo constituye el objeto de estudio y negocio a analizar, partiendo de una contextualización y definición de clientes, mercados, competencia y factores críticos del éxito; realizando análisis del perfil competitivo, cadena de valor y procesos actuales. Se diagnostican además los recursos y capacidades actuales de la empresa en las dimensiones económica y financiera, de clientes, competencia y mercado, de los procesos internos misionales y de apoyo, del talento humano y cultura organizacional y de las tecnologías de información y comunicaciones. Esta identificación permite generar un panorama completo del perfil actual, lo que permite identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Posterior al diagnóstico actual, se genera una reformulación de la misión, visión y lineamientos estratégicos del negocio en estudio que constituye la base del modelo gerencial propuesto, se determinan objetivos estratégicos y se plantean iniciativas para su desarrollo, así como indicadores que permitirán medir su evolución.

Se establece un cuadro de mando centralizado (Balanced Score Card) para su seguimiento y planes de acción con presupuesto y cronograma de ejecución.

Posterior a la aprobación del modelo gerencial de servicio postventa formulado se procederá con el seguimiento, y revisión periódica, buscando solucionar los inconvenientes presentados y propone a mediano plazo el desarrollo de una empresa de servicios para la línea ambiental, dentro de Eduardoño S.A., que evidentemente impulsará el crecimiento en ventas y reconocimiento de la compañía dentro del mercado actual de productos para tratamiento y almacenamiento de agua.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Eduardoño S.A. es una empresa comercializadora de productos y sus líneas de negocios son: Náutica, de Lubricantes, Agrícola y Energía y Eduardoño Ambiental y Repuestos y Servicios. Eduardoño Ambiental nace en el año 2000 como una línea de negocio de la compañía dedicada al diseño, fabricación e instalación de sistemas para el almacenamiento y tratamiento de aguas y saneamiento básico, con importante penetración en el mercado y amplio reconocimiento en agremiaciones y corporaciones relacionadas con el tema ambiental.

Dentro de los valores corporativos, Eduardoño establece el servicio técnico postventa como una herramienta que genere diferenciación a través de sus líneas de negocio, la oferta actual de la compañía, permitiéndole crecer en ventas y ganar prestigio con los clientes finales; mediante la creación programas de formación, desarrollo de redes de servicio y el acompañamiento continuo al cliente, buscando siempre reafirmar su slogan "Manda en servicio". No obstante una de las más nuevas y crecientes líneas de negocio, Eduardoño Ambiental, ha experimentado deficiencias en la prestación de servicio técnico postventa, que redundan en la insatisfacción de algunos usuarios, la imposibilidad de mostrar algunos sistemas de tratamiento instalados como una vitrina comercial, la pérdida de oportunidad en la facturación asociada a estos servicios de mantenimiento y el riesgo de ser evaluados negativamente por parte de las entidades ambientales.

Algunos proyectos debido a su inadecuada operación y deficiente mantenimiento, presentan problemas que impactan directamente al entorno, pudiendo llegar hasta generar el cierre de establecimientos por parte de la entidad ambiental de control e insatisfacción en los usuarios finales y vecinos.

Las causas asociadas a estos inconvenientes en la adecuada prestación del servicio técnico postventa fueron identificadas y agrupadas en las siguientes situaciones:

- Falta de claridad en el planteamiento estratégico que defina los objetivos y el proceso de servicio postventa de la línea Eduardoño ambiental, que a diferencia de otras líneas de negocio, como la náutica donde el enfoque postventa es heredado de Yamaha Motor Company, de Japón o la línea de lubricantes acoge los principios de servicio postventa desde Chevron de Estados Unidos, en Eduardoño ambiental se han venido desarrollado planes y estrategias de servicio postventa que sin tener referentes externos pueden resultar poco eficaces o de lenta implementación .
- La falta de un sistema de administración documental y de flujo de la información adecuado que permita dar claridad y hacer seguimiento en temas como: el estado actual de las plantas instaladas, los reportes de entrega o de mantenimientos realizados, requerimientos logísticos para transporte, almacenamiento seguro de los elementos necesarios para las instalaciones.

Actualmente la compañía cuenta con el software de gestión empresarial SAP, que desde el módulo CS (Customer Service), permite organizar la información de clientes y equipos, asignando historial de reparaciones y materiales necesarios para cada operación de servicio, no obstante para la línea ambiental no se ha desarrollado un procedimiento para la administración de esta información.

Por lo tanto realizando el análisis global de la situación presentada, se podría definir el problema actual, como la falta de direccionamiento estratégico en la implementación de procedimientos y políticas de servicio que garanticen el cumplimiento de los objetivos y la misión de la compañía para la línea ambiental en tema de servicio técnico postventa.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General.

Desarrollar un modelo gerencial, que permita mejorar el servicio técnico postventa del negocio ambiental, en la empresa Eduardoño S.A.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Realizar el diagnóstico estratégico del estado actual del servicio postventa para el negocio ambiental de la compañía.
- Identificar los objetivos y estrategia del departamento de servicio postventa, basado en las metas corporativas y propias del negocio ambiental.
- Realizar la formulación estratégica elaborando el flujo del proceso de servicio, y analizando las dimensiones relacionadas.
- Identificar los indicadores de servicio que permitan medir la eficiencia del modelo gerencial propuesto.

1.3. JUSTIFICACION DEL PLAN PROPUESTO

Partiendo de la misión corporativa para una compañía comercializadora de productos y servicios la justificación del diseño de un sistema de servicio postventa que mejore la eficiencia y calidad en la prestación de servicios de mantenimiento, podría ser fácilmente medible en el aumento de ventas y nivel de satisfacción por parte de los clientes y usuarios de los servicios provistos por Eduardoño.

Académicamente el diseño de un modelo gerencial, incorpora la implementación de varias técnicas y estilos gerenciales en el análisis y planteamiento del diagnóstico del estado actual, la elaboración de procedimientos, procesos, indicadores de gestión y evaluación de la estrategia propuesta y por supuesto la

integración del modelo a los ámbitos logísticos, de evaluación técnica, de análisis financiero y de manejo eficiente de los recursos empleados en la gestión.

Desde el punto de vista ambiental, el control y supervisión de la calidad del agua de las plantas instaladas permitirá que las comunidades que se benefician del tratamiento, así como los efluentes hídricos, reciban agua en los parámetros adecuados contribuyendo a un adecuado manejo ambiental de nuestros sistemas.

1.4. GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA

Eduardoño S.A., con más de 60 años en el mercado cuenta con varias líneas de negocio: Náutica, dedicada a la comercialización de motores de aplicación marina Yamaha y fabricación de botes en Poliéster Reforzado con Fibra de Vidrio (PRFV), destacándose como el primer astillero del país en productos de PRFV¹. Y se complementa con la Marina Eduardoño en Cartagena. La línea de Lubricantes dedicada a la fabricación y comercialización de aceites y grasas Eduardoño y distribución para Colombia de lubricantes Chevron. Línea Agrícola para la venta de productos agrícolas y de soluciones en generación de energía desde los 0,9 hasta los 500KW. En el año 2000 nace el Negocio Ambiental, mediante el diseño, fabricación e instalación de sistemas de almacenamiento y tratamiento de agua, ofreciendo soluciones de excelente calidad e implementando altos estándares de tratamiento de aguas. La línea de Repuestos y Servicios, complementa el portafolio garantizando el suministro de repuestos y el servicio postventa para los demás negocios.

La vocación de servicio de la compañía se observa en sus valores corporativos y hasta en su eslogan: Manda en servicio, heredando de compañías como YAMAHA y CHEVRON la filosofía de atención al cliente y adecuada postventa, implementando campañas de servicio, cursos de entrenamiento y formación

¹ PRFV: Poliéster Reforzado en Fibra de Vidrio

técnica, boletines y garantizando el contacto permanente con distribuidores y red de servicio técnico.

Eduardoño S.A. es actualmente la empresa número 632 del país², cuenta con 550 empleados y sus ventas se representan en su orden de participación en las líneas Náutica, de Lubricantes, Agrícola y Energía y Eduardoño Ambiental y Repuestos y Servicios. Tiene canales de ventas de importante proyección a varios países de centro y Suramérica y ubica dentro de sus principales clientes a institucionales como las fuerzas militares, ONG's, Corporaciones, Alcaldías y Gobernaciones, entre otros también importantes del sector público.

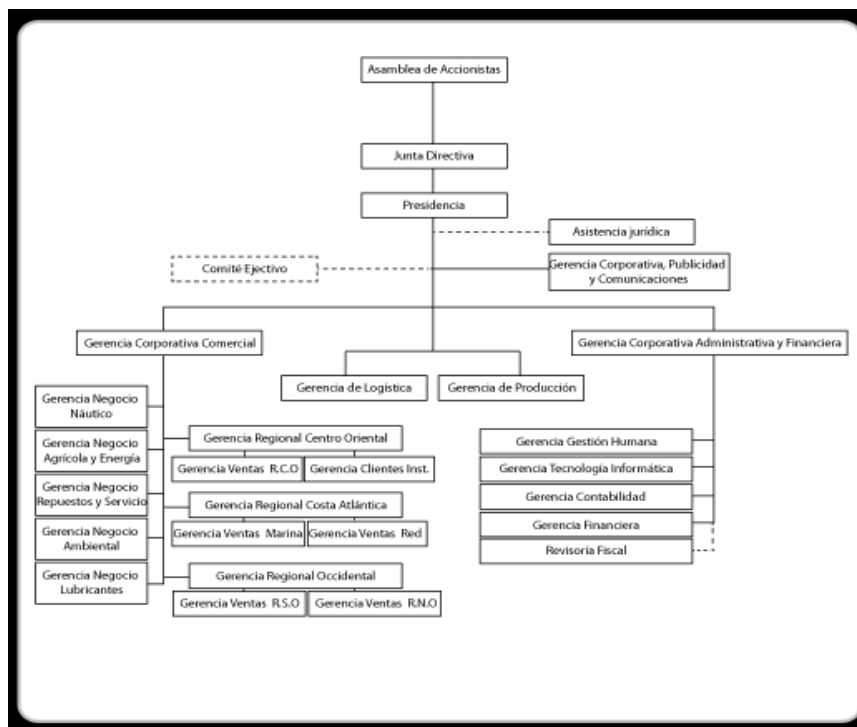
Administrativa y comercialmente, la compañía se encuentra dividida en tres regionales: Costa Atlántica, Occidental y Centro Oriental, manteniendo la Dirección General y las Gerencias Corporativas en Medellín. En los últimos años la compañía ha replanteado su estructura organizacional, renovando e implementando importantes recursos tecnológicos y de infraestructura, buscando tener una estructura más sólida y mejor posición y proyección en el mercado.

1.4.1. Organigrama El organigrama de Eduardoño S.A. identifica los procesos comerciales, las áreas de apoyo, producción y logística, quienes reportan al presidente y a la junta directiva. Dentro de estas áreas de apoyo se tienen las gerencias de Gestión Humana, Logística, Tecnología, Contabilidad y Financiera, para el caso de la gerencia corporativa comercial, se subdivide en gerencias para cada línea de negocio, quienes se encargan de generar la estrategia y planeación comercial. También de la gerencia comercial dependen los gerentes regionales, quienes tienen a su cargo la operación en cada territorio, y a los gerentes de ventas y fuerza comercial.

² Tomado del artículo "Las 100 empresas más grandes de Colombia (y las 900 siguientes), disponible en el sitio web <http://www.semana.com/especiales/100-empresas-grandes-colombia-900-siguientes-2012/176389-3.aspx> publicado el día 28 de abril de 2012

Funcionalmente la compañía está concebida en el esquema de procesos, donde el proceso misional evidentemente es el comercial y esta soportado en los demás procesos de apoyo a la gestión. Estos procesos son revisados y auditados periódicamente en el marco de la certificación ISO9000.

Figura 1. Organigrama nivel gerencial Eduardoño S.A.



Fuente: www.eduardono.com

1.4.2. Valores Corporativos³ Los valores corporativos de Eduardoño S.A., son la base de la cultura organizacional, entre los cuales se encuentran:

- Actuar siempre con honestidad y transparencia.
- Trabajar dentro de claros principios éticos.
- Regirse en todas sus actuaciones por el principio de la lealtad institucional.

³ Fuente: sitio Web de Eduardoño, consultada el día 15 de Mayo de 2012.
<http://www.eduardono.com/site/Nuestraempresa/Principiosyvalores/tabid/876/Default.aspx>

- Interiorizar la importancia del respeto por todos los demás.
- Aportar al mantenimiento del buen clima organizacional.
- Consolidar una clara actitud y vocación de servicio.
- Cumplir con los lineamientos de calidad y procurar que estos sean cada vez superiores.
- Contribuir al posicionamiento de la marca Eduardoño.
- Apoyar y promover la gestión del cambio.
- Procurar el manejo responsable del cambio.

1.4.3. Visión Eduardoño EDUARDOÑO S.A. se proyecta para el 2015 como un grupo empresarial eficiente y dinámico cuyo crecimiento se fundamenta en el desarrollo integral de sus áreas de influencia, al igual que en las políticas de servicio que le mantienen a la vanguardia en sus mercados de acción.

1.4.4. Misión Eduardoño En EDUARDOÑO S.A buscamos brindar satisfacción plena a las expectativas de los usuarios en nuestras diferentes áreas de acción mediante la prestación de un excelente servicio, una amplia red de distribución y un compromiso por el desarrollo del personal y de la comunidad, mientras conservamos unos criterios de razonable rentabilidad.

1.4.5. Portafolio negocio ambiental Eduardoño ambiental ofrece soluciones integrales para el tratamiento y almacenamiento de agua, que parte desde el análisis de la necesidad, pasando por el diseño y la fabricación hasta la instalación y entrega “llave en mano” de la solución, el portafolio se compone de 4 sublíneas principales:

1.4.5.1. Plantas de tratamiento de agua potable PTAP Incorpora diversos procesos de tratamiento de agua para el consumo humano, en sistemas abiertos y a presión con diversas tecnologías de tratamiento y niveles de automatización

acordes con la necesidad del cliente. Se cuenta con plantas en caudales desde 0,1 hasta 35 litros por segundo. Adicionalmente Eduardoño es el distribuidor de productos Hidrowater* de España con tecnologías de osmosis inversa y ultrafiltración.

1.4.5.2. Plantas de tratamiento de agua residual PTAR Se ofrecen sistemas para el tratamiento de aguas residuales de origen doméstico e industrial, con los más altos estándares de remoción y calidad en el vertido final; se manejan tecnologías de sistemas sépticos, plantas aerobias o anaerobias que pueden incorporar pretratamientos o tratamientos terciarios permitiendo incluso reúso del agua tratada y cumpliendo con la reglamentación RAS 2000. Se ofrecen diversos niveles de automatización. Adicionalmente Eduardoño es distribuidor para Colombia de productos Salher* con depuradores y una amplia gama de sistemas de tratamiento para aguas residuales.

1.4.5.3. Plantas desalinizadoras Eduardoño es distribuidor exclusivo de las plantas desalinizadoras Sea Recovery y HRO, dedicados principalmente a la industria marina, utilizando tecnología de osmosis inversa en caudales que van desde 645 hasta 167000 litros por día.

1.4.5.4. Tanques de almacenamiento Eduardoño diseña y fabrica tanques para almacenamiento de agua u otras sustancias⁴, variando en geometrías, accesorios y volúmenes de acuerdo a la necesidad del cliente, destacándose como productos estándar tanques desde 500 hasta 50000 litros.

1.4.6. Servicio de postventa en Eduardoño El servicio postventa en eduardoño está en cabeza de la gerencia de repuestos y servicios, basado en las

* La marca Hidrowater es una marca registrada.

* La marca Salher es una marca registrada.

⁴ El tipo de sustancia almacenada cuando sea diferente de agua, requiere estudio por parte de ingeniería

de las estrategias planteadas y aprobadas anualmente en la junta directiva, así mismo busca garantizar satisfacción a los usuarios mediante la asesoría, capacitación, entrega apropiada de los equipos, atención a reclamaciones de garantía y programas de aseguramiento de la calidad de productos manufacturados. Se siguen estrategias diferentes para cada línea que responden a la necesidad del mercado y a las condiciones de cada producto, destacándose entre otros, programas de formación como la escuela para técnicos de lubricación DMT de CHEVRON*, el programa de entrenamiento a técnicos de motores fuera de Borda y vehículos acuáticos Yamaha Technical Academy, YTA*. Para la línea agrícola y de energía se tiene el programa de Formación Avanzada de Servicio Técnico, FAST. El negocio ambiental actualmente no tiene un programa de formación técnica dirigido a los operadores y técnicos instaladores, las capacitaciones a los usuarios se dan en sitio, sobre el equipo instalado en el momento de la entrega y tienen base teórica en los manuales de operación y mantenimiento.

Para el caso de atención a reclamaciones de garantía la compañía establece todas las solicitudes deben ser respondidas en los primeros 3 días posteriores a la recepción de la reclamación por parte del cliente. La garantía técnica ofrecida por la compañía contempla el cambio de partes o equipos defectuosos, así como la corrección al problema presentado o cambio del producto, buscando además satisfacer las leyes vigentes de protección al consumidor y generar satisfacción en el cliente final.

Otros servicios actualmente prestados por el área de postventa ambiental, se relacionan con el proceso de instalación de equipos, que parte desde la solicitud comercial, toma como entrada la información técnica generada por ingeniería, el reporte de abastecimiento y entrega de logística y la confirmación por parte del

* Las marcas "Yamaha" y "YTA Yamaha Technical Academy" son marcas registradas.

* Las marca "CHEVRON", es una marca registrada

cliente del cumplimiento de los prerequisites técnicos para la instalación, posteriormente se asignan recursos y se programa la instalación. Cuando la instalación concluye, se realizan pruebas de funcionamiento, entrega y recolección de muestras de agua para análisis en el laboratorio que certifique la calidad del producto final entregado.

Otras actividades realizadas por el área de servicios tienen que ver con el acompañamiento a visitas comerciales y de ingeniería, así como la prestación de servicios técnicos cuyo subproceso actualmente no se encuentra documentado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro⁵.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿Adónde debemos ir?
- d. ¿Adónde podemos ir?
- e. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los Estrategas
2. El direccionamiento
3. El diagnostico
4. Las opciones
5. La formulación estratégica
6. La auditoría estratégica.

⁵ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

Figura 2. Proceso de Planeación Gerencia Estratégica.



Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p18.

2.1.1. Los estrategas. En general se definen como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o Gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un

proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso⁶.

El estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa.

2.1.2. El Direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

2.1.3. Principios corporativos. Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir de la organización. Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de la vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

2.1.4. Concepto de visión La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspirador,

⁶ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor, requiere lideres para su definición y para su cabal realización.

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización⁷.

2.1.5. Concepto de misión. La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de esos propósitos.

2.2. EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno, es responder a las preguntas donde estábamos donde estamos hoy.

Para esto, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas. Así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

⁷ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar, y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA⁸.

2.3. OPCIONES ESTRATÉGICAS

Definido el direccionamiento de la compañía. Realizado el diagnóstico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

2.3.1. Mapa de Procesos. El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

2.3.2. Propuesta valor. La propuesta de valor, de acuerdo a lo formulado por Michael Porter es la mezcla de productos, calidad, precio, servicio, garantía y otros valores agregados que la organización ofrece a sus clientes para hacer una oferta novedosa en el mercado. La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes y competidores es decir tiene cierto mercado objetivo⁹.

⁸ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

⁹ MEJIA C., Carlos Alberto. La propuesta de Valor, [en línea]. <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio2003.pdf>, consultado en mayo 7 de 2012

2.4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el PRESUPUESTO ESTRATÉGICO, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico¹⁰.

Figura 3. Formulación Estratégica.



Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p26.

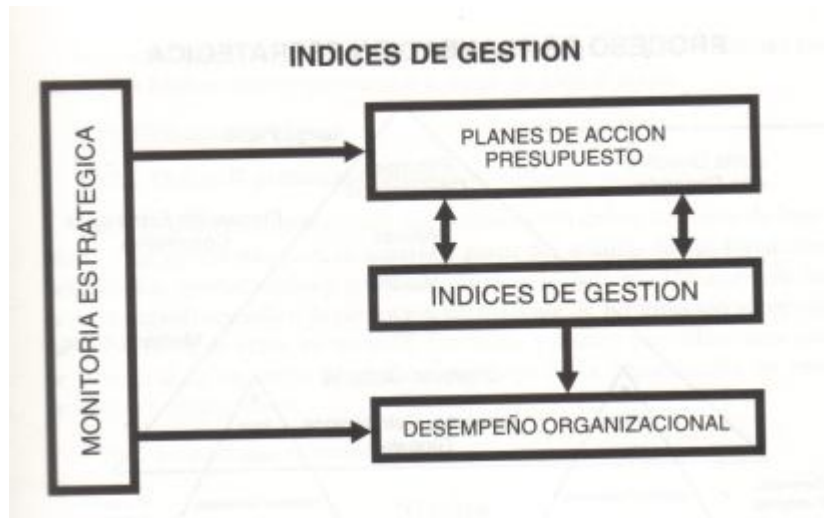
2.5. ÍNDICES DE GESTIÓN

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta

¹⁰ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

medición se debe realizar de manera periódica, para que retroalimente oportunamente al proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera¹¹.

Figura 4. Índices de gestión.



Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p27.

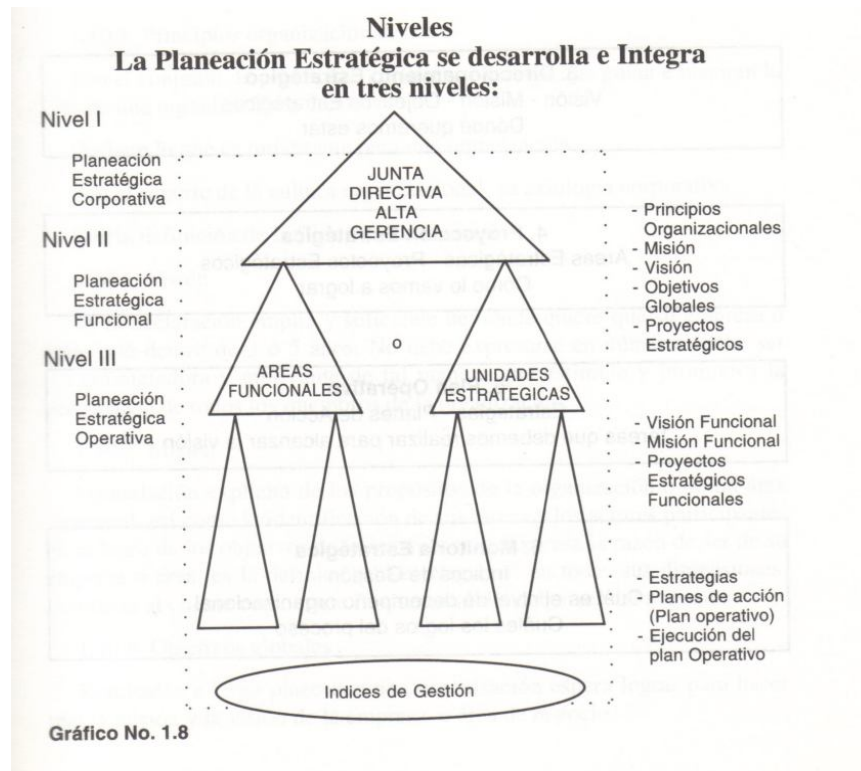
2.6. DEFINICIONES BÁSICAS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.6.1. Que es la planeación estratégica. Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que

¹¹ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio¹².

Figura 5. Niveles de planeación estratégica.



Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p29.

2.6.2. Diagnostico Estratégico. Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

- **Fortalezas.** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **Debilidades.** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

¹² SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

- **Oportunidades.** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **Amenazas.** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

2.6.3. Principios Organizacionales. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización, son el soporte de la cultura organizacional.

2.6.4. Visión. Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de a organización.

2.6.5. Misión. Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio¹³.

2.6.6. Objetivos globales. Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio, deben ser amplios cuantificables y alcanzables y para su formulación se deben tener en cuenta todos los aspectos del diagnóstico estratégico.

¹³ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

2.6.7. Proyectos estratégicos. Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

2.6.8. Estrategias. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

2.6.9. Planes de acción. Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación, incluyen los objetivos, iniciativas estratégicas, responsables, cronogramas de ejecución y presupuestos.

2.6.10. Monitoria estratégica. Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y uso índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas, se mide a través de los índices de desempeño:

- Índice de Desempeño Esperado: Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativamente¹⁴.
- Índice de desempeño alcanzado: Logro alcanzando en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones en tiempo o cuantitativamente.
- Índice de gestión. Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

¹⁴ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

2.6.11. Stakeholders. El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach", (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios¹⁵.

2.6.12. Diagnóstico interno. Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica, permite realizar un análisis de los factores críticos del éxito, capacidades, procesos de la empresa y la evaluación de la empresa en las dimensiones:

2.6.12.1. Dimensión Directiva. Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

2.6.12.2. Dimensión competitiva. Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente¹⁶.

¹⁵ Fuente: <http://www.expoknews.com/2009/02/03/que-son-los-stakeholders/>, consultada el 25 de abril de 2012.

¹⁶ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

2.6.12.3. Dimensión Financiera. Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad, de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y área de análisis.

2.6.12.4. Dimensión Técnica o tecnológica. Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción, en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Incluye: infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software.

2.6.12.5. Dimensión de talento humano. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia.

2.6.13. Diagnostico Externo Paralelamente al diagnóstico interno se debe realizar un proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno, que generalmente analiza:

2.6.13.1. Factores Económicos. Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos Per cápita, ingreso Per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional¹⁷.

2.6.13.2. Factores Políticos. Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (senado, cámara, asamblea, consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

2.6.16.3. Factores Sociales. Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

2.6.13.4. Factores Tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de máquina, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

2.6.13.5. Factores Geográficos. Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.

2.6.13.6. Factores Competitivos. Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

¹⁷ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

2.7. ANALISIS INTERNO

Existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos¹⁸.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno.

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) como se mencionó anteriormente es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional.

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades, amenazas y debilidades que se presentan en el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa¹⁹. El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercado)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad de talento humano.

¹⁸ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

¹⁹ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

Figura 6. PCI



Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p120. El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A.M.B.), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto-Medio.

Figura 7. Categorías PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLOGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p121.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Este perfil constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente²⁰.

²⁰ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y

2.8. ANALISIS INTERNO (POAM)

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

Un equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Se debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa²¹.

²¹ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

Figura 8. POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS - POAM

Factores \ Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Economía	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Política	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p140.

2.9. ANALISIS DOFA

DOFA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa mayores probabilidades tiene éxito.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores²².

²² SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa²³.

2.9.1. Elaboración de la hoja de trabajo Con base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Tabla 1. Hoja de Trabajo DOFA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVES	ENUMERAR AMENAZAS CLAVES
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVES	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVES

Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p158.

²³ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

2.9.2. Factores Claves del éxito (FCE) Son factores clave o vitales para el éxito de un negocio, son las cosas que tienen que funcionar correctamente si se trata de alcanzar el éxito o lograr los objetivos propuestos. Estos factores son claves para: el cumplimiento de la misión de una organización, el logro de la competitividad empresarial, para mantener la ventaja competitiva, alcanzar la efectividad gerencial de una empresa, lograr la misión o propósito de un área funcional de la empresa²⁴.

Una vez se llena la hoja de trabajo, se realiza una selección de los factores claves de éxito escogiendo solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto que consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio. Y por lo tanto convertirla en factor clave del éxito.

Para esto debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Esta información se obtiene del PCI y del POAM. Para ello, se utiliza la siguiente matriz modelo²⁵.

Figura 9. Matriz de impactos

**MATRIZ DE IMPACTOS
DOFA - Ponderado**

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p160.

²⁴ OSSORIO RUSSI, Alfonso, Gerencia estratégica de operaciones UIS. 2011.

²⁵ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

2.9.3. Ponderación de factores Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

2.9.4. Realización DOFA Con base en la selección de los factores claves del éxito (FCE) de más alto impacto se realiza en análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad²⁶.

Tabla 2. Análisis DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p161.

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA. La matriz DOFA de electrónicos limitada que se presenta a continuación ilustra el resultado del análisis DOFA.

²⁶ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

2.10. FORMULACION ESTRATEGICA

Se habla de proyectos estratégicos, cuando después de realizar el análisis estratégico, la empresa debe iniciar la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales deben tener un desempeño excepcional como condición para lograr objetivos y la misión, visión.

Un ejemplo de proyectos estratégicos podría ser: modernización tecnológica, reingeniería organizacional, plan global de mercadeo, calidad total, servicios al cliente, plan estratégico de talento humano. Los proyectos estratégicos deben ser:

- **Explícitos:** En cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.
- **Consistentes:** Los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia esos objetivos, por ende, hacia la visión.
- **Pocos y vitales:** Los proyectos estratégicos deben ser pocos. Es aconsejable no tener más de 5, con el fin de facilitar su monitoreo.
- **Dinámicos:** Los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y por lo tanto deben empezar con la frase "Debemos o Necesitamos"²⁷.

²⁷ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

2.11. PLANEACION ESTRATEGICA FUNCIONAL Y OPERATIVA

La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales.

2.11.1. Planeación estratégica funcional Siguiendo la metodología de planeación, cada unidad funcional o estratégica de negocio debe realizar su propia planeación estratégica, por tanto, las unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática etc., deben formular su propio plan estratégico²⁸.

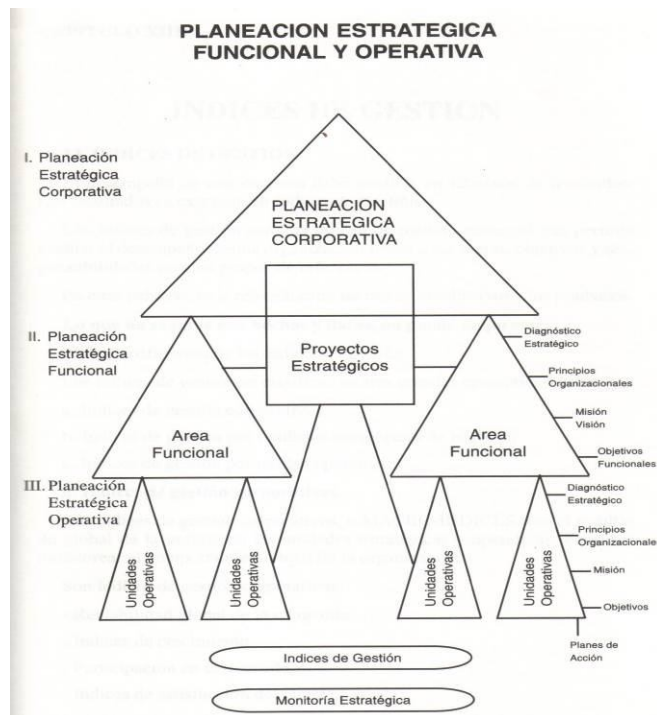
Cada unidad, debe:

- a. Realizar el diagnostico estratégico. PCI-POAM
- b. Elaborar el DOFA
- c. Ejecutar un análisis de vulnerabilidad.
- d. Realizar el análisis de competencia.
- e. Formular la visión del área funcional.
- f. Formular la misión del área funcional.
- g. Establecer objetivos del área funcional.
- h. Evaluar las opciones estratégicas.
- i. Definir los proyectos funcionales.
- j. Establecer las estrategias básicas y sus responsables.
- k. Preparar el plan de acción para cada estrategia básica.
- l. Elaborar el presupuesto estratégico de su área funcional.
- m. Difundir el plan estratégico funcional, dentro de su área y a nivel corporativo siguiendo la metodología.

²⁸ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

2.11.2. Planeación estratégica operativa. La planeación estratégica operativa ocurre, como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dicha. Aquí se incluyen áreas tales como: contabilidad, servicios de mercadeo, ventas, etc., las cuales debe formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales²⁹

Figura 10. Planeación estratégica funcional y operativa.



Fuente: Serna Gómez, Humberto., Gerencia Estratégica, 3R Editores, 1997, p251.

Las unidades estratégicas operativas deben por tanto

- Realizar un diagnóstico estratégico el cual se incorpore en el diagnóstico estratégico funcional.
- Definir clara y explícitamente su misión. Esta le dará dirección a las actividades que realice cada unidad.
- Establecer sus objetivos. Estos han de ser el medio para alcanzar los objetivos funcionales y corporativos.

²⁹ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

d. Realizar un detallado plan de acción en términos de:

- Que debe hacerse. (Tareas-acciones)
- Cuando se debe hacer. (Tiempo)
- Como se debe hacer. (Estrategia)
- Quien lo debe hacer. (Responsables)
- Con que recursos. (Recursos- Presupuesto estratégico)
- Qué resultados se esperan. (Metas)
- Como medir los resultados. (Índices de gestión).

2.12. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Enunciados de dirección a largo plazo que generan un conjunto de decisiones sobre lo que la entidad desea lograr en términos de visión y tienen que ver con el propósito esencial de la institución (MISION). Son esenciales para lograr la visión de la organización, están muy relacionados con los factores críticos de éxito y la propuesta valor para el cliente³⁰.

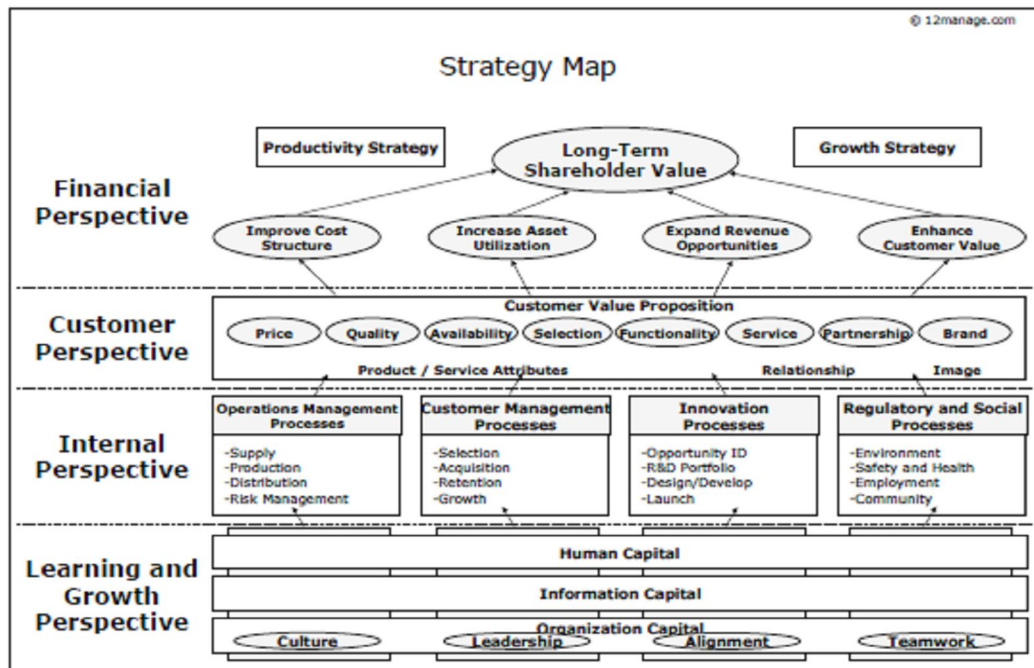
2.13. MAPA ESTRATÉGICO

Los Mapas Estratégicos son diagramas que describen cómo una organización puede crear valor: conectando objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto con cada uno de los otros. Vía las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiero, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento³¹.

³⁰ SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.

³¹ Robert S Kaplan, David P. Norton, Ediciones gestión 2000.

Figura 11. Ejemplo Mapa Estratégico



Fuente: Robert S Kaplan, David P. Norton, Estrategic Maps Ediciones gestión 2000 p45.

2.14. MATRIZ OIMER

Llamada matriz de objetivos, indicadores, metas y responsables. Por cada objetivo estratégico se sacan varios indicadores estratégicos, tomamos una línea base, las metas trazadas y el responsable para ejecutarlas³². A partir de esta matriz se deben extraer los objetivos de seguimiento diario a través de las actividades estratégicas.

³² OSSORIO RUSSI, Alfonso, Gerencia estratégica de operaciones UIS. 2011

2.15. MATRIZ OIRC

Llamada matriz de objetivos, iniciativas estratégicas, responsables y comprometidos. Por cada objetivo se dan varias iniciativas estratégicas y se determina sus responsables, así como comprometidos desde cada perspectiva³³.

Figura 12. Ejemplo Matriz OIMER

MATRIZ OIMER INSTITUCIONAL				
PEREPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	METAS 2012	RESPONSABLE
MANTENER EL CRECIMIENTO	VENTAS A CLIENTES NUEVOS	10%	15%	VENTAS
	MONTO DE VENTAS CRUZADAS	2%	5%	VENTAS
	CRECIMIENTO DE VENTAS	20%	20%	MERCADEO
	NUEVOS PRODUCTOS	0	4	DISEÑO
AUMENTAR LA RENTABILIDAD	VOLUMEN DE OPERACIONES	\$300	+20%	OPERACIONES
	COSTO VENTAS / VENTAS	48%	46%	FINANCIERA
	CICLO DEL EFECTIVO	65	60	OPERACIONES
	MUMERO DE DIAS DE CARTERA	75	70	CARTERA
	RENTABILIDAD PROMEDIO DE CLIENTES	0	8%	FINANCIERA
MEJORAR LA ESTRUCTURA DE COSTO	PIEZAS DEFECTUOSAS	2000	1200	OPERACIONES
	PROCESOS MEJORADOS	0	5	CALIDAD
	HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD IMPLEMENT.	0	3	TECNOLOGIA
	REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS	0	40 kg	OPERACIONES

Fuente. OSORIO RUSSI, Alfonso, Gerencia estratégica de operaciones, Apuntes de clase, Universidad Industrial de Santander 2011.

³³ OSSORIO RUSSI, Alfonso, Gerencia estratégica de operaciones UIS. 2011

2.15.1. Iniciativas Estratégicas Se refieren a los métodos, medios, actividades y acciones permanentes y sistemáticas, implementadas para lograr o alcanzar los objetivos estratégicos. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas. Las iniciativas estratégicas pueden ser proyectos internos de la empresa que no forma parte día a día del negocio y que requiere recursos especiales³⁴.

Figura 13. Matriz OIRC

MATRIZ OIRC		
BSC - INSTITUCIONAL		
PERSPECTIVA: FINANCIERA %		
OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
MANTENER EL CRECIMIENTO	INCREMENTAR LAS VENTAS CRUZADAS	VENTAS
	APERTURA DE NUEVOS PUNTOS DE VENTA	MERCADEO
	DIVERSIFICACIÓN	TECNOLOGIA
	AUMENTAR EL NUMERO DE CLIENTES	VENTAS
	DESARROLLO DE PRODUCTO Y MERCADO	MERCADEO
AUMENTAR LA RENTABILIDAD	REDUCIR COSTOS ADMINISTRATIVOS	ADMINISTRACION
	MEJORAR LA GESTION DE LA COBRANZA	CARTERA
	USAR EFICIENTEMENTE LA CAPACIDAD INSTALADA	PRODUCCION
	OPTIMIZAR LA INVERSION EN INVENTARIOS	ALMACEN
	MEJORAR LA ESTRUCTURA DE CAPITAL	FINANCIERA
MEJORAR LA ESTRUCTURA DE COSTOS	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	TODAS DEPEND
	DISMINUIR DRAMATICAMENTE LAS PIEZAS DEFECTUOSAS	PRODUCCION
	REDUCIR EL DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA	PRODUCCION
	DESARROLLAR ECONOMIA DE ALCANCE	INGENIERIA DISEÑO

Fuente. OSORIO RUSSI, Alfonso, Gerencia estratégica de operaciones, Apuntes de clase, Universidad Industrial de Santander 2011.

2.15.2. Balanced Score Card Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de

³⁴ Ibid.

desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio³⁵.

2.16. TRATAMIENTO DE AGUAS

La base de la prestación del servicio y la definición de procesos del área debe tener un enfoque técnico-gerencial, por tanto se debe recurrir a bibliografía técnica, para identificar algunos puntos de mejora y tener un criterio a partir de la academia para el análisis del proceso y calidad de agua tratada, se requiere además tener como punto de partida de la sustentación las bases del diseño de los sistemas de tratamiento, las cuales parten de los conceptos indicados en el RAS2000, teoría de ingeniería de aguas y conceptos de la AWWA (American Water Workers Association)

2.16.1 Potabilización de Aguas. Las tecnologías de potabilización de aguas, estudiadas en la ingeniería ambiental, incluyen los siguientes procedimientos

2.16.1.1 Pretratamiento. Conjunto de procesos primarios que se realizan al afluente con el fin de optimizar el tratamiento del agua, se implementan de acuerdo a las condiciones de la fuente de agua origen. Entre los cuales están:

- Remoción del material flotante: proceso mediante el cual se retira el material sobrenadante mediante la implementación de rejillas, mallas, y trampas de grasa y aceites.
- Remoción del material suspendido: Proceso que se realiza con el fin de eliminar el exceso de material suspendido en el agua, especialmente las

³⁵ Kaplan Robert, Norton David. “Balanced Score Card” Editorial Gestión 2000

arcillas y algas empleando desarenadores, presedimentadores con o sin aplicación de químicos, prefiltros y microtamices.

- Procesos de oxidación: Se puede realizar mediante la implementación de Aeración (contacto del agua cruda con aire), o por oxidación química (aplicación de productos químicos) con el objetivo de modificar la concentración de sustancias volátiles.

2.16.1.2. Coagulación. Proceso que incluye la dosificación y la mezcla rápida; es la etapa donde se adiciona el químico, coagulante y auxiliar de coagulación, los cuales deben cumplir con la calidad determinada por la Resolución No. 2314 de 1986 y con lo previsto en el capítulo 4 de que trata el título C del Reglamento de Agua y Saneamiento del año 2000.

Un sistema de coagulación debe proporcionar una mezcla rápida capaz de dispersar los coagulantes y permitir el aglutinamiento de las partículas suspendidas y coloidales; se realiza mediante la utilización de equipos hidráulicos tales como resalto hidráulico, vertederos, mezcladores estáticos y los difusores, o mecánicos como mezcladores mecánicos.

2.16.1.3. Floculación Es la agitación suave o moderada del agua con el fin de lograr que las partículas puedan aglomerarse y formar otras de mayor tamaño llamadas flocs. Los floculadores pueden ser de dos clases hidráulicos y mecánicos

2.16.1.4. Sedimentación. Proceso mediante el cual las partículas “floc” formadas en el proceso de floculación se precipitan por acción de la gravedad.

Los sedimentadores se clasifican en función del flujo del agua y de acuerdo con las condiciones de funcionamiento, de flujo horizontal, de flujo horizontal con retorno y de flujo vertical, y sedimentadores convencionales, circulares de plantas compactas, de alta tasa o alta velocidad respectivamente.

2.16.1.5. Filtración. Proceso mediante el cual se implementa un medio poroso, puede ser de un solo medio (arena o antracita), de medio dual (arena y antracita) o lechos mezclados.³⁶ Durante este proceso se remueven las partículas suspendidas y coloidales.

2.16.1.6. Desinfección. Adición de sustancias desinfectantes, por medio de una bomba dosificadora, a la salida del tanque de filtración, permitiendo la eliminación de todo tipo de microorganismo patógeno en el agua de consumo. Pueden realizarse mediante la cloración, ozonación, desinfección con dióxido de cloro, con rayos ultravioleta.

2.16.2. Tratamiento de aguas residuales. Un agua residual es la combinación de los residuos líquidos, o aguas portadoras de residuos procedentes tanto de residencias como de instituciones públicas y establecimientos industriales y comerciales, a lo que se suman las aguas subterráneas, superficiales y pluviales.

El sistema de tratamiento de aguas residuales requiere de diseños específicos de acuerdo al origen del vertimiento y el tipo de descarga que se genera, dentro de los cuales se encuentran los siguientes procesos:

2.16.2.1. Pretratamiento. Actividades cuyo objetivo es eliminar elementos sólidos y partículas gruesas capaces de interferir o causar daño a los equipos o unidades de tratamiento posteriores. El tratamiento preliminar está constituido por rejillas, trampa de grasas y desarenadores.

³⁶ Reglamento Técnico del sector de agua potable y saneamiento básico RAS 2000.

2.16.2.2. Tratamiento primario.

Los sedimentadores primarios y tamices son procesos encargados de remover los sólidos suspendidos y DBO (Demanda Bioquímica de Oxígeno), mediante el proceso físico de asentamiento en tanques de sedimentación.

2.16.2.3. Tratamiento secundario. Durante este proceso se pretende remover la DBO soluble y los sólidos suspendidos que no se lograron remover en el tratamiento primario, mediante procesos biológicos. Los procesos más usados son lodos activados, lagunas aireadas, filtros percoladores, biodiscos y lagunas de estabilización.

2.16.2.4. Tratamientos anaerobios. Procesos que se realiza en ausencia de oxígeno, y en los cuales intervienen microorganismos que degradan la materia orgánica

2.16.2.5. Tratamiento de aguas residuales por medios biológicos Este tipo de plantas de tratamiento constan de un biodigestor anaerobio y un sistema de humedales artificiales que asemejan a la naturaleza para terminar el proceso de limpieza del agua tal como sucede en el medio natural por medio de plantas como carrizos o alcatraces que son muy eficientes al depurar el agua después del proceso de digestión biológica. La eficiencia de este sistema para la remoción de coliformes (fase biodigestor) en función de efecto filtro eliminando microorganismos patógenos por exposición de ambientes adversos, tiene una tasa de 80 hasta al 90%, complementándose con la segunda fase al 100% de eliminación de bacterias patógenas.

Este sistema tiene grandes ventajas como el costo de construcción y mantenimiento que puede llegar a ser mucho menor que el de una planta de tratamiento tradicional, también puede ser una atractivo visual de la comunidad donde se encuentre y lo más importante de todo es que el agua que se obtiene es de una gran calidad que se puede utilizar para regar, cultivos, parques y jardines.

2.17 TEORÍA DE GERENCIA DE SERVICIO ³⁷

El servicio se considera como un componente primordial de las organizaciones en la actualidad, donde según el razonamiento de Drucker el servicio en sumo grado es un producto primordial, El servicio no se debe diferenciar de la mercancía por cuanto se considera que el producto es un conjunto de tangibles e intangibles que se relacionan en mayor o menor grado con el servicio.

2.17.1 Servicio de valor agregado. Considerando el servicio con una forma intangible de negocios, el servicio de valor agregado puede considerarse como un acto de simple cortesía, cuando se presta en un concepto cara a cara, no obstante cuando el cliente es capaz de percibirlo constituye un valor importante en la decisión de compra que debe determinar la oferta de valor de la compañía.

2.17.2 Gerencia de servicio. La gerencia de servicio se refiere a la habilidad de pensar estratégicamente acerca del servicio para crear una gran orientación hacia el servicio alrededor y dentro de la perspectiva de su futuro estratégico. También se refiere a la habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación de servicio

2.17.3 Modelo de servicio. El Primer paso esencial *-sine qua non-* que consiste en una definición clara y comunicable de excelencia, donde la organización emplea su propio método particular para definir y actualizar su estrategia deservicio. Es además un concepto transformacional, una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes que finalmente se convierten en un conjunto de métodos. Se debe transformar la organización, hasta una orientación al cliente.

³⁷ ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron; Gerencia del servicio. 3R. Bogotá. 2000.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el diagnóstico estratégico, partimos del análisis y contextualización del negocio, para ello conviene remitirse al...capítulo 1... , donde se realiza una identificación amplia de la empresa y el negocio desde el punto de vista organizacional, el cual se resume en el siguiente cuadro:

3.1. ANÁLISIS Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Figura 14. Cuadro concepto del negocio.

BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA		
<p>Como se describió con mayor detalle en el ...capítulo 1... del presente trabajo, Eduardoño Ambiental es una de las líneas comerciales de EDUARDOÑO S.A., que se dedica a la comercialización de equipos para el tratamiento de aguas, saneamiento básico y almacenamiento. incluyendo sistemas de pretratamiento, potabilización, depuración de aguas residuales y plantas desalinizadoras, entre otros. El modelo gerencial que se propone tiene como alcance el servicio de postventa para este negocio.</p>		
ANÁLISIS Y CONCEPTUALIZACION DEL NEGOCIO		
N°	VARIABLES	CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO
1°	MERCADOS ATENDIDOS (PLAZAS O AREAS GEOGRAFICAS CUBIERTAS, LUGARES DONDE SE COMERCIALIZAN LOS BIENES O SE PRESTAN LOS SERVICIOS)	Los productos de Eduardoño Ambiental se comercializan directamente en las regionales con sede en Cartagena, Bogotá y Medellín, y a través de distribuidores en las principales ciudades capitales e intermedias. los usuarios finales se ubican en urbanas y rurales, llegando incluso a remotas donde no se cuenta con sistemas de tratamiento de agua ni acueducto. El alcance del servicio postventa contempla todas las plantas instaladas a lo largo del territorio nacional, concentradas en los departamentos de Antioquia, Córdoba, Santander y Cundinamarca, como los más representativos.
2°	CLIENTES O SEGMENTOS DE CLIENTES A ATENDER (CARACTERIZACION E IDENTIFICACION PRECISA DE LOS CLIENTES O SEGMENTOS) Edad, Estrato, Ubicación en el hogar, Actividad laboral, Genero o sexo, Religion, Raza, Grado de Escolaridad, Profesion etc.	Los clientes del servicio postventa de Eduardoño ambiental, son personas naturales o jurídicas que necesitan sistemas de almacenamiento o tratamiento de aguas y se pueden segmentar en: Clientes Institucionales: Alcaldías municipales, empresas que no tienen acceso a alcantarillados, o acueductos y por disposición legal o de sus sistemas de gestión ambiental han suplido la necesidad relacionada con la calidad de agua, con un sistema de Eduardoño. Clientes Particulares con necesidad de almacenamiento o tratamiento de agua para procesos productivos que tengan instalados sistemas de Eduardoño. El proceso de compra esta en cabeza de alcaldes, secretarios de planeación, gerentes de empresas de servicios públicos, líderes de compras, ingenieros o directores de proyecto. También se deben tener en cuenta los usuarios finales y operadores de los productos que generalmente son fontaneros, técnicos de mantenimiento, operadores de planta, que muchas veces son campesinos, o personas con un nivel de formación académica básico.
3°	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS (PRODUCIDOS O COMERCIALIZADOS) Linás de Productos, Clasificación, Presentación, Tamaño, Composición Empaque, Marcas, Innovación	Los productos postventa de Eduardoño Ambiental actualmente ofrecidos son: 1. Visitas de apoyo comercial. 2. Instalaciones. 3. Capacitación a usuarios finales y operarios. 4. Monitoreo a la calidad del agua. 5. Mantenimientos preventivos y correctivos. 6. Atención a garantías
4°	TECNOLOGIAS UTILIZADAS EN LA PRODUCCION O SERVICIO QUE HAGA PARTE INTEGRAL DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO (Tales como materiales, componentes, técnicas, plataformas tecnológicas, modalidades etc.	Para la prestación de los servicios postventa se cuenta con el soporte técnico y de diseño del código RAS 2000, tecnologías de depuración de aguas aerobias y anaerobias y potabilización que se resumen a modo de guía técnica para cada proyecto en el manual de operación y funcionamiento. La planeación de servicios, generación de órdenes de trabajo y suministro de materiales se realiza mediante el ERP SAP. Las herramientas especializadas que se utilizan para medir parámetros de operación de las plantas son equipos de medición en campo y laboratorios portátiles.
5°	NECESIDADES A ATENDER O SATISFACER CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS (Educación, salud, Recreación, información, alimentación, transporte, belleza, decoración, comodidad, elegancia, aseo, comunicación,	Mediante los servicios postventa se debe garantizar que la calidad del agua producida en los sistemas instalados por Eduardoño, sea acorde al tipo de necesidad a satisfacer con los sistemas instalados, teniendo en cuenta los parámetros requeridos por las entidades gubernamentales y los compromisos contractuales adquiridos al momento de la venta. También se debe velar por la adecuada capacitación a los operadores y usuarios de los sistemas de tratamiento, así garantizando la adecuada calidad del producto final.

Figura 14. Cuadro concepto del negocio (continuación)

ANÁLISIS Y CONCEPTUALIZACION DEL NEGOCIO		
N°	VARIABLES	CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO
6°	PROCESOS PRIMARIOS O MISIONALES (CADENA DE VALOR) Procesos que identifican al negocio en su razon de ser, produccion, sevuccion, venta, comercializacion, logistica, sevicios posventa, innovacion, diseño, construccion, procesamiento.	Los procesos misionales del servicio postventa: Comercial, ingeniería, instalación, postventa Los procesos de apoyo son: Logístico, producción, jurídico, gestión humana, financiero y administrativo.
7°	FUNCIONES NO REALIZADAS O PROCESOS MISIONALES EN OUTSOURCING Procesos misionales de la cadena de valor que se tienen contratados en forma externa o tercerizada, pero contribuyen a la satisfacción directa del cliente	Actualmente, los servicios que se subcontratan por demanda son: instalación, análisis de laboratorio, construcción
8°	PROPUESTA U OFERTA DE VALOR PARA EL CLIENTE (Precio, Producto, Calidad, Servicio, Personal idoneo, Procesos, Disponibilidad, Puntos de venta, Canales de distribución, Información y comunicación, Portafolio y selección de productos, Funcionalidad, Relaciones, Asociación, Imagen y Marca, responsabilidad social, Instalaciones, etc.	La propuesta de valor actual para el servicio postventa de eduardoño ambiental es: Ofrecemos servicio de óptima calidad, con personal experimentado y con el respaldo de ser los diseñadores y fabricantes de sus soluciones, garantizando tiempos adecuados de respuesta, excelente servicio siempre a los mejores precios
9	FACTORES CRÍTICOS DE EXITO DEL NEGOCIO. Conjunto de variables vitales para el éxito del negocio.	Oportunidad en el servicio, Servicio eficaz, Disponibilidad de respuestos e insumos, comunicación efectiva, prestadores de servicio entrenados, precio, cobertura, Recursos para el manejo de la información, Integración con servicios complementarios
10	OTRAS VARIABLES	Legislación ambiental, programas gubernamentales de saneamiento,

Fuente: EL autor.

Se identifica que la empresa, ha tenido una experiencia en el negocio interesante, con crecimiento y reconocimiento en algunos mercados importantes, desarrollando nuevos productos y atendiendo mercados de carácter institucional, que se convierten en una interesante referencia comercial; Se identifica que el servicio postventa del negocio ambiental al no tener una formulación estratégica clara, permite que en la ejecución se cometan errores que podrían repercutir en la rentabilidad y nivel de satisfacción de los clientes, es importante definir además las estrategias de tercerización de los clientes y analizar la posición competitiva de la organización.

3.2. ANÁLISIS DE POSICIÓN COMPETITIVA

Se identifican siete valores críticos del éxito para un proceso de servicio postventa de empresas que comercializan plantas de tratamiento de agua, las cuales han tenido procesos de licitación y manejan tecnologías y mercados similares, lo cual

permite compararlas como competencia:

Figura 15. Cuadro Matriz de perfil y posición competitiva.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO Y POSICION COMPETITIVA				
N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso %	CALIF	PESO PONDE
1	Oportunidad en el servicio	20%	6	1,2
2	Servicio eficaz y de calidad	15%	6	0,9
3	Disponibilidad de repuestos e insumos	10%	4	0,4
4	Comunicación efectiva y recursos para el manejo de información	15%	4	0,6
5	Prestadores de servicio entrenados	15%	7	1,05
6	Cobertura	15%	4	0,6
7	Precio	10%	6	0,6
	TOTAL	100%		5,35

N°	POSICION COMPETITIVA	CALFI
1	TECO Tecnologías ecológicas	3,9
2	INGEAGUAS	6
3	WATA COMAÑA DE AGUAS	5,45
4	Grupo Aqua	3,7
5	Fibratore	5,25

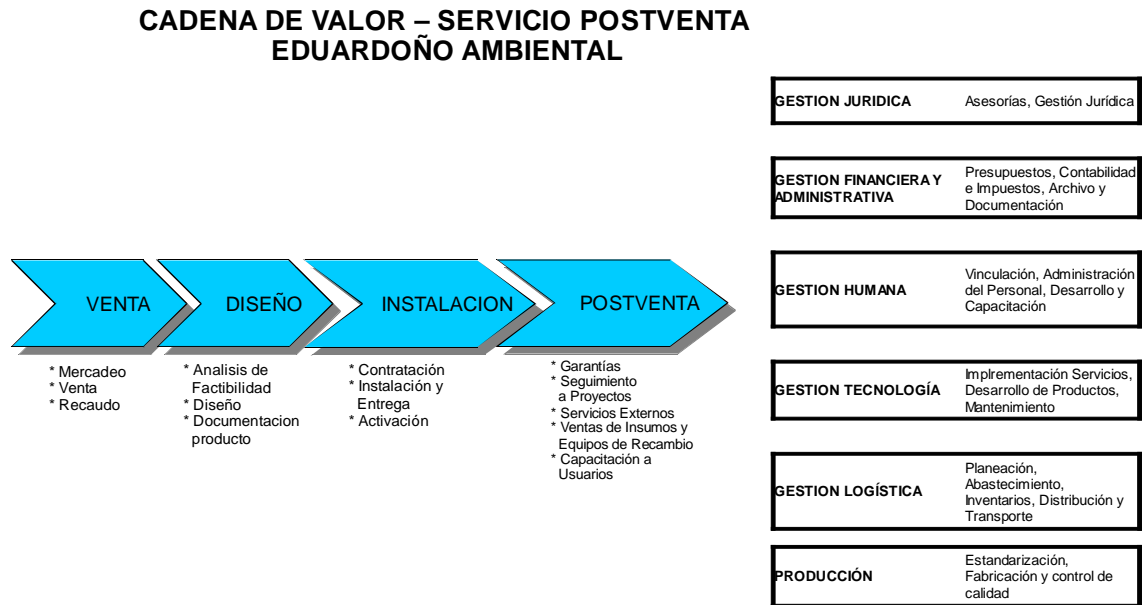
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO														
N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso	MI EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3		COMPETIDOR 4		COMPETIDOR 5	
			Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.
1	Oportunidad en el servicio	20%	6	1,2	7	1,40	5	1,00	8	1,60	4	0,80	5	1,00
2	Servicio eficaz y de calidad	15%	6	0,9	4	0,60	7	1,05	6	0,90	4	0,60	7	1,05
3	Disponibilidad de repuestos e insumos	10%	4	0,4	3	0,30	6	0,60	6	0,60	6	0,60	7	0,70
4	Comunicación efectiva y recursos para el manejo de información	15%	4	0,6	2	0,30	7	1,05	3	0,45	4	0,60	5	0,75
5	Prestadores de servicio entrenados	15%	7	1,05	4	0,60	8	1,20	4	0,60	3	0,45	5	0,75
6	Cobertura	15%	4	0,6	2	0,30	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60
7	Precio	10%	6	0,6	4	0,40	5	0,50	7	0,70	2	0,20	4	0,40
	TOTALES	100%		5,35		3,90		6,00		5,45		3,70		5,25

Fuente: El autor

Se observa que los factores críticos seleccionados, corresponden a aspectos que tienen que ver con el contacto directo con el cliente, lo cual evidentemente se relaciona con los procesos internos de soporte a la gestión, y a la estructuración de la empresa, se observa que la posición de Eduardoño respecto de la competencia se encuentra en un punto promedio, sobresaliendo en los factores de oportunidad en el servicio y experiencia de los técnicos.

3.3. CADENA DE VALOR

Figura 16. Cadena de valor servicio postventa Eduardoño Ambiental



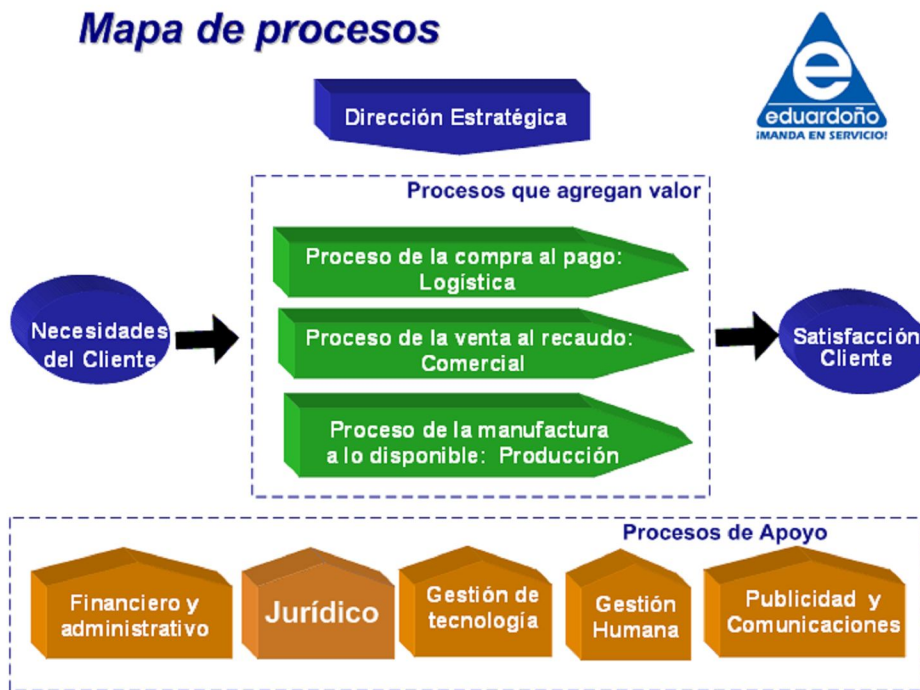
Fuente: El autor

En la cadena de valor se incluyen los procesos que preceden la gestión del proceso de servicio postventa ambiental. Como son la venta, el diseño, la instalación y postventa que para el análisis del caso de estudio se manejará bajo el mismo esquema de direccionamiento del proceso, ya que dependen de la misma área funcional. Se identifican además los 6 procesos de apoyo que están involucrados en la gestión de servicio.

3.4. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos de Eduardoño, fue parte de la reorganización que se le dio a la compañía cambiando el enfoque directivo a un sistema por procesos que permite mejorar la eficiencia en la gestión:

Figura 17. Mapa de procesos general Eduardoño S.A.



Fuente: Eduardoño S.A.

A partir del mapa de procesos general de Eduardoño S.A., se puede hacer un zoom al proceso comercial (figura 18) que se define como el momento “de la venta al recaudo”, con la clara entrada de la necesidad y como producto al proceso se debe garantizar la satisfacción del cliente, se identifican los subprocesos de mercadeo, Venta de productos, servicio y venta de proyectos que para el negocio ambiental se maneja como la parte más importante del proceso comercial.

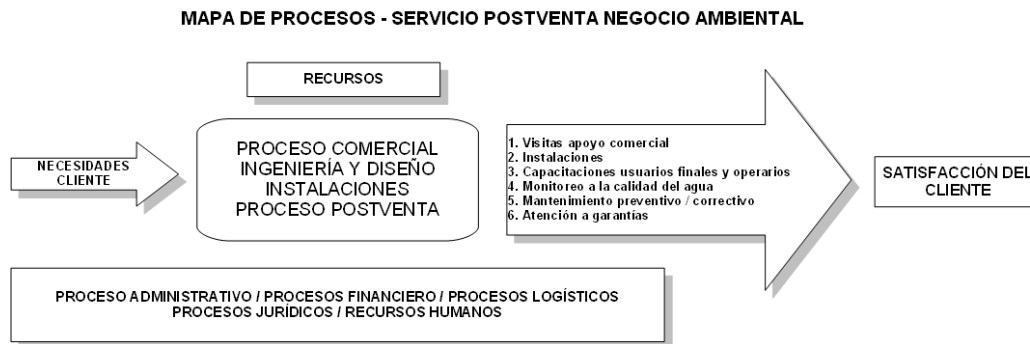
En la figura 19, nuevamente se amplía el subproceso de servicio describiendo las áreas involucradas que se convierten en recurso de información y soporte a la gestión, así como los servicios que se generan en el proceso.

Figura 18. Proceso Comercial “De la venta al recaudo”



Fuente: Eduardoño S.A.

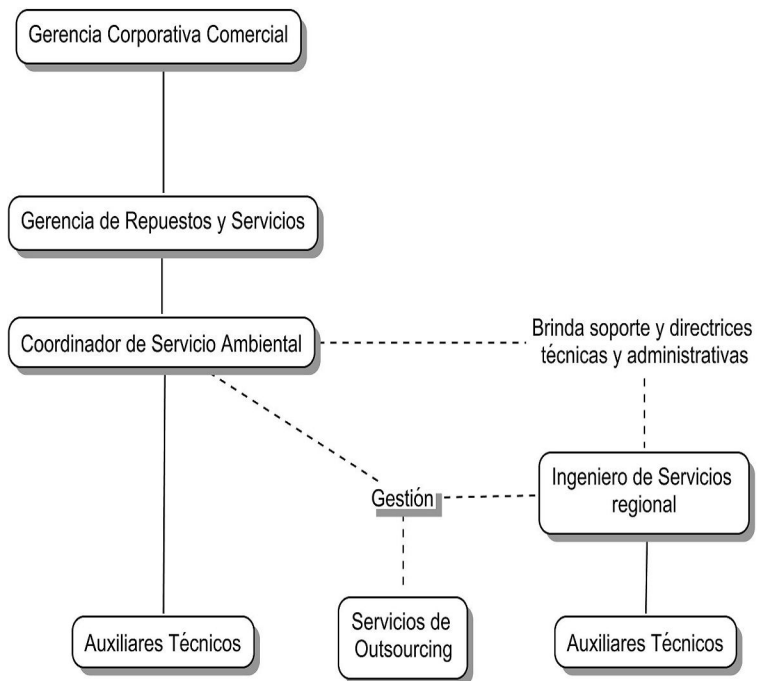
Figura 19. Mapa de procesos Servicio Postventa Negocio Ambiental



Fuente: el autor

A continuación se identifican las posiciones principales y relacionamiento de los cargos asociados, al servicio postventa ambiental en la compañía:

Figura 20. Organigrama Servicio postventa Eduardoño Ambiental.



Fuente: el autor

3.5. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor busca identificar los puntos por los cuales queremos tener reconocimiento entre nuestros clientes y competidores, destaca la importancia de la oportunidad, la comunicación y la calidad de la prestación de servicio.

Se califican el punto objetivo de la propuesta, con un valor apreciativo a partir de la experiencia de dos años de gestión en la compañía, lo cual permite identificar los puntos más relevantes sobre los que se debe trabajar el esquema estratégico:

Tabla 3. Propuesta de Valor

EVALUACION DE LA OFERTA O PROPUESTA DE VALOR ACTUAL		CALIF.
1	Oportunidad en el servicio	6
2	Servicio eficaz y de calidad	6
3	Disponibilidad de repuestos e insumos	4
5	Comunicación efectiva y recursos para el manejo de información	4
6	Prestadores de servicio entrenados	7
7	Cobertura	4
8	Precio	6

Fuente: el autor

3.6. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

A partir de este punto se analizarán los factores críticos en cada una de las dimensiones estratégicas, se clasifican de acuerdo al nivel de impacto y se evalúan como fortalezas o debilidades en las escalas A: Alta, M: media y B: Baja.

Tabla 4. Dimensión económica y financiera de la empresa

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA										
1	CAPITAL DE TRABAJO Y LIQUIDEZ			X				X		
2	RENTABILIDAD DE VENTAS	X							X	
3	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	X								X
4	SOLIDEZ Y RESPALDO ECONOMICO		X					X		
5	EVA					X		X		
6	WACC					X			X	
7	CICLO OPERATIVO DE EFECTIVO – RECAUDO					X		X		
8	EFICIENCIA DE LAS INVERSIONES				X				X	

Fuente: el autor

Tabla 5. Dimensión de Clientes, Competencia y Mercado

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
2.- DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)										
1	PROPUESTA DE VALOR						X	X		
2	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS				X			X		
3	RED DE SERVICIO TÉCNICO					X		X		
4	CLIENTES INSTITUCIONALES Y EMPRESARIALES		X						X	
5	CERTIFICACIÓN DE CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA			X					X	
6	GRADO DE SATISFACCIÓN CLIENTES					X		X		
7	SOCIOS ESTRATÉGICOS				X			X		
8	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA				X			X		
9	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO			X					X	
10	PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA EN LOS CLIENTES		X					X		
11	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES					X		X		

Fuente: el autor

Tabla 6. Dimensión de Procesos Gerenciales, Misionales y de Apoyo

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO										
1	DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			X					X	
2	CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS			X				X		
3	FLEXIBILIDAD Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS			X				X		
4	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN			X					X	
5	GENERACIÓN DE VALOR POR PROCESO				X			X		
6	SISTEMA DE PLANEACIÓN Y EFICIENCIA OPERACIONAL						X	X		
7	CAPACIDAD DE PLANTA, OPTIMIZACIÓN					X		X		
8	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA		X						X	
9	EVALUACIÓN SEGUIMIENTO Y CONTROL									

Fuente: el autor

Tabla 7. Dimensión de Procesos Gerenciales, Misionales y de Apoyo

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
4. DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS, CONSULTORES, ASESORES										
1	COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL			X				X		
2	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO					X			X	
3	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					X			X	
4	GRADO DE ESCOLARIDAD		X						X	
5	MOTIVACIÓN Y COMPROMISO				X			X		
6	PROGRAMAS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL Y REMUNERACIÓN				X					X
7	INNOVACIÓN, CAMBIO, CREATIVIDAD					X		X		
8	VALORES PRINCIPIOS Y ETICA EMPRESARIAL		X					X		
9	LIDERAZGO, ALINEACIÓN ESTRATÉGICA						X	X		

Fuente: el autor

Tabla 8. Dimensión de Información y Tecnologías de información y comunicaciones

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
5. DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES										
1	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES		X						X	
2	ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN					X		X		
3	PLATAFORMA TECNOLÓGICA			X					X	
4	CRM - INTRANET EXTRANET E INTERNET					X		X		
5	SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL Y GERENCIAL				X					X
6	GESTIÓN BASES DE DATOS CLIENTES Y PROVEDORES				X				X	
7	E-BUSINESS					X			X	

Fuente: el autor

3.7. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Se realiza a continuación el diagnóstico de los factores externos, que afectan la empresa, con el mismo criterio de evaluación del diagnóstico interno, este realiza un análisis del entorno teniendo en cuenta: stakeholders, fuerzas del entorno (políticas, gubernamentales, económicas y financieras, sociales culturales y demográficas, tecnológicas, ambientales y competitivas) entidades de control y el sector o industria.

Tabla 9. Diagnóstico externo: factores externos que afectan la situación económica y financiera de la empresa

DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	BANCOS – RESPALDO Y CONCEPTO DE LA EMPRESA	X						X		
2	PLANES DE DESARROLLO -DONACIONES DE ENTIDADES		X					X		
3	REGULACIÓN VERTIMIENTO AGUAS – MULTAS	X						X		
4	TLC – ENTRADA DE NUEVOS STAKEHOLDERS					X			X	
5	INCREMENTO DE LAS TASAS DE INTERÉS				X					X

Fuente: el autor.

Tabla 10. Diagnóstico externo: factores externos que afectan el mercado, la situación con los clientes, la competencia y los productos.

DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	AUGE DE PLANES DE MITIGACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	X						X		
2	REGULACIÓN VERTIMIENTO AGUAS – MULTAS	X						X		
3	INVERSIÓN PRIVADA EN NUEVOS SECTORES	X						X		
4	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO		X					X		
5	AUMENTO IMPORTACIONES CHINA					X				X
6	CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LAS C.A.R.		X					X		
7	PLANES GUBERNAMENTALES DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS			X					X	

Fuente el autor.

Tabla 11. Diagnóstico externo: factores externos que afectan los procesos gerenciales, misionales y de apoyo.

DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	MAYOR OFERTA DE PROVEEDORES		X						X	
2	RED NACIONAL DE CONTRATISTAS		X					X		
3	ALIADOS TÉCNICOS EN LAS ZONAS					X		X		
4	PROCESOS DE FABRICACION CERTIFICADOS					X		X		
5	ASESORES TECNICOS EXTERNOS					X		X		
6	ASESORES GERENCIALES				X				X	
7	AUMENTO DE OFERTA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS			X				X		
8	OFERTA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS					X		X		

Fuente: El autor.

Tabla 12. Diagnóstico externo: factores externos que afectan el clima laboral, talento humano y cultura organizacional.

DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1	COOPERATIVAS DE TRABAJO			X						X
2	CONVENIOS CON CENTROS DE FORMACION ACADEMICA				X			X		
3	ENTRENAMIENTO APRENDICES SENA				X			X		
4	CONFLICTO SOCIAL					X			X	
5	CRECIMIENTO POBLACIONAL			X					X	
6	DESEMPLEO			X						X
7	HÁBITOS DE LA COMUNIDAD					X		X		
8	NUEVA NORMATIVA DE CONTRATACIÓN LABORAL					X		X		

Fuente: El autor.

Tabla 13. Diagnóstico externo: factores externos que afectan nuestra información, la plataforma tecnológica de información y comunicaciones.

DIAGNÓSTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
1 NUEVOS PROVEEDORES DE SOFTWARE			X					X	
2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADOS		X					X		
3 ASESORES TECNICOS EXTERNOS			X				X		
4 NUEVOS SISTEMAS DE INTEGRACIÓN Y ALMACENAMIENTO					X		X		
5 PROVEEDORES DE COMUNICACIONES				X					X
6 ACCESIBILIDAD A SISTEMAS DE INFORMACIÓN					X		X		

Fuente: El autor.

3.8. MATRIZ POAM

La matriz POAM, que se presenta a continuación, indicando los aspectos del diagnóstico externo que se mostraron con un impacto alto, donde se concentrará el plan estratégico:

Tabla 14. MATRIZ POAM

MATRIZ POAM	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
BANCOS – RESPALDO Y CONCEPTO DE LA EMPRESA	X					
PLANES DE DESARROLLO -DONACIONES DE ENTIDADES		X				
REGULACIÓN VERTIMIENTO AGUAS – MULTAS	X					
DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADOS						
AUGE DE PLANES DE MITIGACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	X					
REGULACIÓN VERTIMIENTO AGUAS – MULTAS	X					
INVERSIÓN PRIVADA EN NUEVOS SECTORES	X					
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO		X				
CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LAS C.A.R.		X				
DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS						
RED NACIONAL DE CONTRATISTAS		X				
ALIADOS TÉCNICOS EN LAS ZONAS					X	
CERTIFICACIONES PROCESO FABRICACIÓN					X	
ASESORES TECNICOS EXTERNOS					X	
AUMENTO DE OFERTA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS			X			
OFERTA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS					X	

Fuente: El autor

Tabla 14. MATRIZ POAM (Continuación)

DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
ALIANZAS CON CENTROS DE FORMACIÓN EDUCATIVA				X		
ENTRENAMIENTO A PASANTES DEL SENA				X		
HÁBITOS DE LA COMUNIDAD					X	
NUEVA NORMATIVA DE CONTRATACIÓN LABORAL					X	
DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADOS		X				
ASESORES TECNICOS EXTERNOS			X			
NUEVOS SISTEMAS DE INTEGRACIÓN Y ALMACENAMIENTO					X	
ACCESIBILIDAD A SISTEMAS DE INFORMACIÓN					X	

Fuente: el autor.

3.9. ANÁLISIS DOFA CRUZADO

A partir del diagnóstico de capacidades internas y factores externos, se logran identificar 48 aspectos relevantes que deben considerarse en la formulación estratégica, destacando como los más relevantes, las debilidades relacionadas con la formulación de la propuesta de valor, el sistema de planeación y la eficiencia operacional y la alineación estratégica y liderazgo. Entre las oportunidades más relevantes y que pueden generar un aspecto diferencial respecto de la posición de la competencia se encuentra el respaldo con bancos y reconocimiento en instituciones; en la siguiente figura se resume el resultado del análisis del DOFA Cruzado.

Tabla 15. DOFA CRUZADO

Nº	OPORTUNIDADES	CALIFICACION
1	BANCOS – RESPALDO Y CONCEPTO DE LA EMPRESA	A
2	PLANES DE DESARROLLO -DONACIONES DE ENTIDADES	M
3	REGULACIÓN VERTIMIENTO AGUAS – MULTAS	A
4	AUGE DE PLANES DE MITIGACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	A
5	INVERSIÓN PRIVADA EN NUEVOS SECTORES	A
6	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	M
7	CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LAS C.A.R.	M
8	RED NACIONAL DE CONTRATISTAS	M
9	AUMENTO DE OFERTA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS	B
10	SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADOS	M
11	ASESORES TÉCNICOS EXTERNOS	B

14,6% FORTALEZAS
22,9% OPORTUNIDADES
41,7% DEBILIDADES
20,8% AMENAZAS

8	SOCIOS ESTRATÉGICOS
9	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA
10	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
11	GENERACIÓN DE VALOR POR PROCESO
12	SISTEMA DE PLANEACIÓN Y EFICIENCIA OPERACIONAL
13	CAPACIDAD DE PLANTA, OPTIMIZACIÓN
14	CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO
15	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
16	MOTIVACION Y COMPROMISO
17	INNOVACION, CAMBIO, CREATIVIDAD
18	LIDERAZGO, ALINEACIÓN ESTRATÉGICA
19	ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN
20	CRM - INTRANET EXTRANET E INTERNET
Nº	AMENAZAS
1	ALIADOS TÉCNICOS EN LAS ZONAS
2	CERTIFICACIONES PROCESO FABRICACIÓN
3	ASESORES TÉCNICOS EXTERNOS
4	OFERTA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS
5	ALIANZAS CON CENTROS DE FORMACIÓN EDUCATIVA
6	ENTRENAMIENTO A PASANTES DEL SENA
7	HÁBITOS DE LA COMUNIDAD
8	NUEVA NORMATIVA DE CONTRATACIÓN LABORAL
9	NUEVOS SISTEMAS DE INTEGRACIÓN Y ALMACENAMIENTO
10	ACCESIBILIDAD A SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Fuente: El autor

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. NUEVA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La formulación debe partir de replantear la descripción del negocio, haciendo énfasis en los puntos sobre los cuales se quiere trabajar la formulación, se redefinen la misión y visión del departamento de servicio postventa.

4.1.1. Descripción del negocio. El servicio postventa de Eduardoño Ambiental es una línea de apoyo a la gestión comercial que busca garantizar el reconocimiento positivo de la empresa en el mercado mediante la prestación de servicios de calidad para los sistemas de tratamiento y almacenamiento de agua vendidos por la compañía.

4.1.2. Redefinición de la misión. Garantizar el cumplimiento integral de las expectativas de servicio postventa del cliente, con calidad, oportunidad y respaldo, generando buen nombre, confianza y reconocimiento de la compañía, así como rentabilidad en la prestación de los servicios, manteniendo siempre la responsabilidad social y ambiental.

4.1.3. Redefinición de la visión. Para 2014 se generara una empresa de servicios dentro de Eduardoño, con crecimiento integral de sus miembros, que permita ubicarse como una herramienta de ventas para el negocio ambiental manteniendo el compromiso social y ambiental en el área de influencia comercial.

4.2. VALORES, PRINCIPIOS Y LINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Los valores corporativos corresponden a los definidos para toda la organización ya que para garantizar homogeneidad en la estructura organizacional deben mantenerse a lo largo de todos los procesos, en cuanto a la política Institucional se redefine para el departamento haciendo énfasis en los puntos relevantes que se indican claramente en los lineamientos estratégicos y sobre los cuales se formulará la estrategia gerencial de servicio postventa:

4.2.1. Política institucional. El servicio postventa de Eduardoño Ambiental es un departamento de servicio, dentro del proceso comercial que se basa en las normas técnicas y de fabricación de los productos Eduardoño y de marcas asociadas, generando flujo de información bidireccional, calidad en la prestación del servicio técnico a los clientes y cumplimiento de normatividad de calidad.

4.2.2. Lineamientos estratégicos. Se definen los siguientes lineamientos.

- Calidad en el servicio
- Cumplimiento de normatividad
- Oportunidad
- Calidad técnica
- Compromiso social y ambiental
- Ética profesional
- Comunicación bidireccional efectiva
- Rentabilidad
- Personal entrenado y capacitado
- Garantizar la satisfacción del cliente

4.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Tomando como base los aspectos más relevantes del diagnóstico estratégico, como son: Definición del negocio, propuesta de valor, factores críticos de éxito, matriz perfil de la capacidad competitiva, matriz POAM, matriz PCI, DOFAs de las perspectivas o dimensiones estratégicas y DOFA de la empresa. Como también los objetivos estratégicos obtenidos de la formulación del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y políticas institucionales o lineamientos estratégicos). Posterior a eso se determina si son estratégicos es decir, cuando efectivamente contribuyen al desarrollo de la misión y al logro de la visión, o son de carácter operacional, cuando solo contribuyen al desarrollo de la misión pero no al logro de la visión. A partir de eso se listan como se observa en la tabla a continuación:

Tabla 16. Objetivos clasificados según su carácter estratégico y operacional.

OBJETIVOS	ESTRATEGICOS / OPERACIONALES
GARANTIZAR UN USO MÁS EFICIENTE DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	OPERACIONAL
MEJORAR LOS NIVELES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	ESTRATEGICO
MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	ESTRATEGICO
MEJORAR LA CALIDAD DE MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS USADAS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	OPERACIONAL
MEJORAR EL NIVEL DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL DE LOS EMPLEADOS	OPERACIONAL
GARANTIZAR OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO	ESTRATEGICO
GARANTIZAR UN PRECIO ADECUADO EN EL MERCADO Y CON RENTABILIDAD ADECUADA PARA LA COMPAÑÍA	ESTRATEGICO
REDUCCIÓN DE COSTOS DE OPERACIÓN	ESTRATEGICO
MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL MOMENTO DE PRESTAR EL SERVICIO	OPERACIONAL
MEJORAR LA DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS E INSUMOS	OPERACIONAL
GARANTIZAR SOLIDEZ Y RESPALDO ECONOMICO	ESTRATEGICO
MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA EN LOS CLIENTES	ESTRATEGICO
GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS	OPERACIONAL
MANTENER LOS VALORES PRINCIPIOS Y ETICA EMPRESARIAL	OPERACIONAL
MEJORAR EL RESPALDO Y CONCEPTO DE LA EMPRESA ANTE LOS BANCOS	OPERACIONAL
APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES OFRECIDAS EN LOS PLANES DE DESARROLLO -DONACIONES DE ENTIDADES	OPERACIONAL
GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA REGULACIONES AMBIENTALES EN LOS SISMTEMAS INSTALADOS	OPERACIONAL
APROVECHAR AUGE DE PLANES DE MITIGACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	OPERACIONAL
LOGRAR ALIANZAS CON INVERSIONISTAS PRIVADOS EN NUEVOS SECTORES	ESTRATEGICO
EXPLORAR LAS OPORTUNIDADES DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	OPERACIONAL
ANALIZAR Y SACAR PARTIDO DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LAS C.A.R.	OPERACIONAL
PARTICIPAR DE LA RED NACIONAL DE CONTRATISTAS	OPERACIONAL
IMPLEMENTAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADOS	OPERACIONAL
INCREMENTAR EL E.V.A.(Valor economico Agragado)	ESTRATEGICO
OPTIMIZAR EL CICLO OPERATIVO DE EFECTIVO – RECAUDO	OPERACIONAL
GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE UNA EXCELENTE PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGICO
GARANTIZAR UN PORTAFOLIO DE PRODUCTOSQUE SATISFAGA TODAS LAS ESPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ESTRATEGICO
DESARROLLAR UNA RED DE SERVICIO TÉCNICO ADECUADA QUE MEJORE LA COBERTURA DE NUESTRO SERVICIO	ESTRATEGICO
GARANTIZAR UN ALTO GRADO DE SATISFACCIÓN CLIENTES	ESTRATEGICO
IMPLEMENTAR UN ADECUADO SISTEMA DE PLANEACIÓN Y SUPERVISIÓN A LA EFICIENCIA OPERACIONAL	ESTRATEGICO
OPTIMIZAR LA CAPACIDAD DE PLANTA	OPERACIONAL
GARANTIZAR CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO SOSTENIDO Y DE ALTO NIVEL A PERSONAL PROPIO Y COLABORADORES EXTERNOS	OPERACIONAL
MEJORAR EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ESTRATEGICO
IMPLEMENTAR PROGRAMAS QUE MEJOREN LA INNOVACIÓN, CAMBIO Y CREATIVIDAD DEL NEGOCIO	ESTRATEGICO
ESTABLECER UNA LÍNEA ESTRATÉGICA DE DIRECCIÓN	ESTRATEGICO

Fuente: el autor.

Tabla 17. Objetivos estratégicos

IMPLEMENTAR UN PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION EFICIENTE DE LA INFORMACIÓN	OPERACIONAL
UTILIZAR EL CRM Y LOS CANALES INTRANET EXTRANET E INTERNET COMO UN MEDIO DE ACERCAMIENTO AL CLIENTE	OPERACIONAL
DESARROLLAR ALIADOS TÉCNICOS EN LAS ZONAS DE INFLUENCIA	OPERACIONAL
DESARROLLAR CERTIFICACIONES PARA LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN	ESTRATEGICO
CONSEGUIR ALIANZAS CON ASESORES TECNICOS EXTERNOS	OPERACIONAL
EVALUAR LA OFERTA DE TERCERIZACION DE SERVICIOS (instalación, análisis de laboratorio, construcción)	OPERACIONAL
TRANSFORMAR LOS HABITOS DE LA COMUNIDAD MEDIANTE LA CAPACITACION Y EL ACOMPAÑAMIENTO LABORAL	OPERACIONAL
IMPLEMENTAR MEJORES SISTEMAS DE INTEGRACION DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS Y ALMACENAMIENTO DE DATOS	ESTRATEGICO

Fuente: el autor.

A partir del listado completo, se identifican los objetivos estratégicos como las bases sobre las cuales se construirá el modelo gerencial, estos objetivos se han clasificado en principales y secundarios de acuerdo a la tabla adjunta:

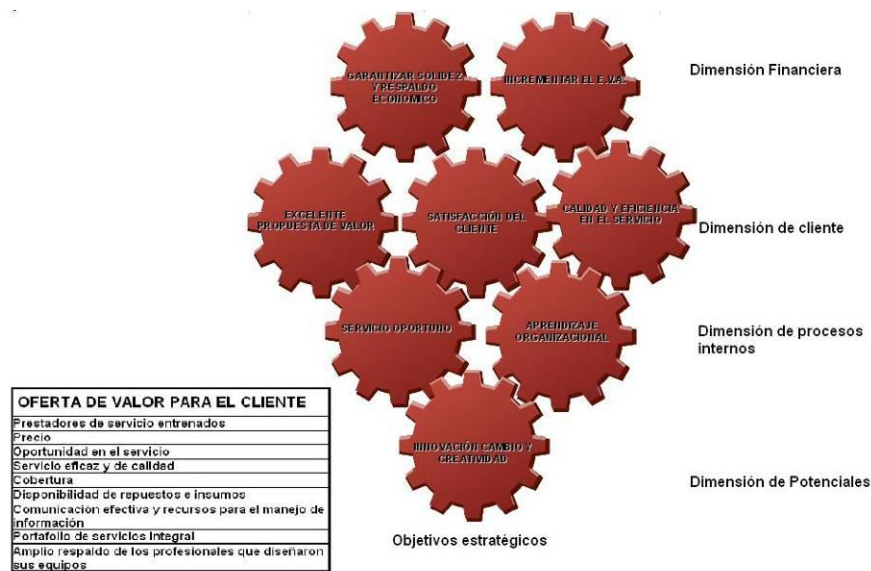
Tabla 18. Clasificación de objetivos estratégicos por perspectiva

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
GARANTIZAR UN PRECIO ADECUADO EN EL MERCADO Y CON RENTABILIDAD ADECUADA PARA LA COMPAÑÍA		SECUNDARIO	FINANCIERA
REDUCCIÓN DE COSTOS DE OPERACIÓN		SECUNDARIO	FINANCIERA
GARANTIZAR SOLIDEZ Y RESPALDO ECONOMICO	PRINCIPAL		FINANCIERA
INCREMENTAR EL E.V.A.(Valor economico Agragado)	PRINCIPAL		FINANCIERA
MEJORAR LOS NIVELES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES		SECUNDARIO	CLIENTE
MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA EN LOS CLIENTES		SECUNDARIO	CLIENTE
GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE UNA EXCELENTE PROPUESTA DE VALOR	PRINCIPAL		CLIENTE
GARANTIZAR UN PORTAFOLIO DE PRODUCTOSQUE SATISFAGA TODAS LAS ESPECTATIVAS DE LOS CLIENTES		SECUNDARIO	CLIENTE
DESARROLLAR UNA RED DE SERVICIO TÉCNICO ADECUADA QUE MEJORE LA COBERTURA DE NUESTRO SERVICIO		SECUNDARIO	CLIENTE
GARANTIZAR UN ALTO GRADO DE SATISFACCIÓN CLIENTES	PRINCIPAL		CLIENTE
MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	PRINCIPAL		PROCESOS
GARANTIZAR OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO	PRINCIPAL		PROCESOS
IMPLEMENTAR UN ADECUADO SISTEMA DE PLANEACIÓN Y SUPERVISIÓN A LA EFICIENCIA OPERACIONAL		SECUNDARIO	PROCESOS
ESTABLECER UNA LÍNEA ESTRATÉGICA DE DIRECCIÓN		SECUNDARIO	PROCESOS
DESARROLLAR CERTIFICACIONES PARA LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN		SECUNDARIO	PROCESOS
LOGRAR ALIANZAS CON INVERSIONISTAS PRIVADOS EN NUEVOS SECTORES		SECUNDARIO	POTENCIALES
MEJORAR EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	PRINCIPAL		POTENCIALES
IMPLEMENTAR PROGRAMAS QUE MEJOREN LA INNOVACIÓN, CAMBIO Y CREATIVIDAD DEL NEGOCIO	PRINCIPAL		POTENCIALES
IMPLEMENTAR MEJORES SISTEMAS DE INTEGRACIÓN DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS Y ALMACENAMIENTO DE DATOS		SECUNDARIO	POTENCIALES

Fuente: el autor.

A partir de estos objetivos, se pueden dar prioridad a los principales, separándolos según cada dimensión, lo cual permite establecer el mapa estratégico de la compañía se el cual se puede observar en la imagen a continuación; los objetivos secundarios ayudarán a formular las iniciativas estratégicas que desarrollarán más adelante.

Figura 21. Mapa Estratégico Eduardoño



Fuente. El autor

4.4. MATRIZ OIMER

La matriz OIMER, describe los Objetivos, Indicadores, Metas y Responsables para cada uno de los objetivos principales de las dimensiones analizadas, que se describen en el mapa estratégico, se plantean líneas base acordes a la gestión vigente y línea meta para el año 2012-2013 buscando crecimiento y mejoramiento de acuerdo a lo planteado en el lineamiento estratégico.

Tabla 19. Matriz OIMER

MATRIZ OIMER (OBJETIVOS, INDICADORES ESTRATEGICOS, METAS Y RESPONSABLES)				
EDUARDOÑO S.A.				
PERSPECTIVA: FINANCIERA				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LÍNEA BASE	METAS 2012-2013	RESPONSABLE
GARANTIZAR SOLIDEZ Y RESPALDO ECONOMICO	Rentabilidad promedio por proyecto	25	27	Gerencia financiera- Comercial y del negocio.
	Rotación de cartera	40	30	Gerencia de Cartera y comercial
INCREMENTAR EL E.V.A. (Valor economico Agragado)	E.V.A.	<0		Gerencia financiera- Comercial y del negocio.
PERSPECTIVA: CLIENTES				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LÍNEA BASE	METAS 2012-2013	RESPONSABLE
GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE UNA EXCELENTE PROPUESTA DE VALOR	Ventas ACUMULADAS AÑO	0	\$15.000.000	Gerencia comercial, coordinador de servicio y asesores postventa
	Servicios contratados del portafolio de servicios	2	5	Asesor comercial, Coordinador de Servicio y Asesores Postventa
	Servicios prestados (internos)	80,00%	90,00%	Coordinador de servicio y asesores postventa, Departamento de Ingeniería
GARANTIZAR UN ALTO GRADO DE SATISFACCIÓN CLIENTES	Indice de satisfacción de los clientes (Encuesta telefónica)	70,00%	80,00%	Coordinador de Servicio, Departamento de Ingeniería, Asesores Comerciales
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LÍNEA BASE	METAS 2012-2013	RESPONSABLE
MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Reprocesos	15%	12,00%	Coordinador de Servicio, instaladores, logística y Departamento de Ingeniería
	Cobertura	30,00%	45,00%	Coordinador de Servicio, Asesores Postventa
	Eficiencia global de los procesos de servicio	40,00%	60,00%	Gerentes y coordinadores, mercadeo comerciales, Ingeniería, servicio y logística
GARANTIZAR OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO	Disponibilidad de repuestos e insumos	80	90	Gerencia del negocio, mercadeo y Logística
	Oportunidad	18	10	Coordinador de Servicio, Asesores Postventa

Fuente. El autor

La matriz OIMER, enuncia las iniciativas que se han propuesto para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos planteados en cada dimensión analizada, se identifican áreas responsables y áreas comprometidas, el resumen de las principales iniciativas para el plan estratégico se enuncian a continuación:

Tabla 20. Perspectivas Eduardoño

EDUARDOÑO S.A.			
PERSPECTIVA: FINANCIERA			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
GARANTIZAR SOLIDEZ Y RESPALDO ECONOMICO	Análisis de costos servicio	SERVICIO-COSTOS	GERENCIA DEL NEGOCIO
	Garantizar Recaudo por servicios facturados	SERVICIO-COMERCIAL	CARTERA
INCREMENTAR EL E.V.A.(Valor economico Agragado)	Garantizar incremento sostenido del E.V.A.	FINANCIERO	TODAS
PERSPECTIVA: CLIENTES			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE UNA EXCELENTE PROPUESTA DE VALOR	Utilizar canales de comunicación para ofertar portafolio de servicios	COMUNICACIONES-PUBLICIDAD	SERVICIO
	Investigación de mercado de servicio postventa	MERCADEO	SERVICIO
	Redefinir el portafolio de servicios ofrecidos	SERVICIO-COMERCIAL-	GERENCIAS DE SERVICIOS Y NEGOCIO AMBIENTAL
GARANTIZAR UN ALTO GRADO DE SATISFACCIÓN CLIENTES	Campaña de telemercadeo	PUBLICIDAD	SERVICIO-COMERCIAL
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Comité de análisis a instalaciones (causa reproceso)	INGENIERÍA	SERVICIO
	Documentar todos los procesos de servicio	SERVICIO-CALIDAD	INGENIERIA
	Certificar la calidad de los procesos postventa	CALIDAD	SERVICIO-
GARANTIZAR OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO	Mmejorar los procesos de cadena de abastecimiento	LOGÍSTICA	SERVICIO
	Definir los proceso de almacenamietno de información técnica	SERVICIO-TECNOLOGÍA	INGENIERÁ
	Depurar inventarios de insumos y repuestos para la gestión de postventa ambiental	LOGÍSTICA	SERVICIO
	Garantizar sistema de seguimiento al funcionamiento de los sistemas instalados	PUBLICIDAD (Telemercadeo)	SERVICIO
	Generar alianzas estratégicas con empresas para ofrecer servicios complementarios	SERVICIO-INGENIERÍA	COMERCIAL
PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DESARROLLO DE POTENCIALES) %			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS
MEJORAR EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Programa entrenamiento a técnicos e instaladores	SERVICIO	COMUNICACIONES-CALIDAD
IMPLEMENTAR PROGRAMAS QUE MEJOREN LA INNOVACIÓN, CAMBIO Y CREATIVIDAD DEL NEGOCIO	Programa de innovación y desarrollo de productos y procesos	GERENCIA NEGOCIO Y FÁBRICA-INGENIERÍA - PRODUCCIÓN-SERVICIO	TODAS

Fuente el autor.

A continuación se describen las principales iniciativas propuestas:

- **Análisis de costos de servicio:** Se plantea analizar los costos operativos relacionados, a gastos de viaje, tiempo de mano de obra reportada, compra de insumos y demás, relacionados con el proceso para proponer una nueva estructura e identificar los puntos de control y mejora.
- **Garantizar recaudo por facturas de servicio:** Se busca minimizar el tiempo de recaudo, estableciendo políticas de anticipos y seguimiento.
- **Garantizar incremento sostenido del E.V.A:** Busca mediante la maximización de la rentabilidad y el análisis de la tasa de retorno a la inversión garantizar crecimiento sostenido de la organización.
- **Utilizar canales de comunicación para ofertar el portafolio de servicios:** Se busca utilizar herramientas para facilitar la comunicación de los clientes con el departamento de servicio, así como utilizar herramientas como la página web y otros canales para mostrar el portafolio de servicios postventa de ambiental.
- **Investigación de mercado de servicio postventa:** Se busca tener un análisis del mercado, para monitorear la oferta y analizar la expectativa del cliente lo que nos permite mejorar continuamente la oferta de valor.
- **Redefinir el portafolio de servicios:** Basado en el análisis del mercado y el comportamiento de las ventas se debe evaluar el portafolio de servicios ofrecidos para mantenerlo vigente.
- **Comité de análisis de instalaciones:** Se propone un espacio para evaluar los resultados de cada nuevo proyecto permitiendo retroalimentar a los demás

procesos involucrados, para ello después de cada instalación se debe diligenciar una información mínima de retroalimentación.

- Campaña de telemarketing: Se propone utilizar la herramienta de telemarketing como una fuente de información del mercado, la percepción de los clientes y la evaluación de la calidad del servicio prestado.
- Documentar todos los procesos de servicio: Elaborar manuales de proceso en donde se establecen actividades, responsables, herramientas utilizadas.
- Mejorar los procesos de cadena de abastecimiento: Sintonizar el proceso de servicio postventa con el proceso de abastecimiento, garantizando el cumplimiento oportuno de las promesas de servicio definidas con los clientes
- Centralizar y definir los procesos de almacenamiento de información técnica: establecer metodologías que permitan almacenar información técnica del proceso de servicio postventa, logrando capitalizar experiencias de servicio
- Depurar inventarios de insumos y repuestos para la gestión de postventa ambiental: Definir stock mínimos de elementos requeridos en la atención de servicios postventa de reparaciones tipo, garantizando la oportunidad en la atención de dichos servicios a nivel de abastecimiento
- Garantizar sistema de seguimiento al funcionamiento de los sistemas instalados: Definir bitácoras de seguimiento a todos los proyectos y establecer rutinas y responsables de las actividades que se establezcan.
- Generar alianzas estratégicas con empresas para ofrecer servicios complementarios: Establecer contactos y convenios con empresas (laboratorios, empresas del sector químico, centros educativos) que

complementen el proceso de servicios postventa del negocio ambiental

- Programa de entrenamiento a técnicos instaladores: Busca generar una formación y entrenamiento de los procesos de instalación basado en la normatividad vigente, mejores prácticas y experiencia de la compañía, se genera un lineamiento técnico y definición de los procesos.
- Programa de innovación y desarrollo de productos y procesos: Se busca implementar una estrategia que tenga alcance de todos los procesos vinculados con la gestión ambiental, donde se busquen espacios para observar oportunidades de mejoramiento y mediante la comunicación y estímulos corporativos, todo el personal se preocupe por aportar ideas al proceso.

4.5. BALANCED SCORE CARD, OBJETIVOS E INICIATIVAS

A partir de los objetivos identificados y las iniciativas se procederá a generar los formatos de Balanced Score Card (B.S.C) que consiste en un compendio de tarjetas de seguimiento de metas que reunirá la información de líneas base actuales y metas estratégicas para el periodo de tiempo de desarrollo del programa planteado 2012-2013, estas se presentan en los cuadros a continuación, dentro del plan estratégico planteado, las iniciativas y el cumplimiento de indicadores se revisarán cada 30 días, los presupuestos se calculan para un mes y el presupuesto global para seis meses,

Tabla 21. B.S.C Perspectiva Financiera.

BSC SERVICIO POSTVENTA EDUARDO S.A.				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: GARANTIZAR SOLIDEZ Y RESPALDO ECONOMICO				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): Es fundamental garantizar el flujo de efectivo mediante una determinación de rentabilidad apropiada, el recaudo de cartera y el análisis cuidadoso de todos los costos asociados a la operación del proceso de servicio ambiental.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012-2013	META 2012	RESPONSABLE
Rentabilidad promedio por proyecto	Ventas - Costos Mercancia Vendida - Gastos Administrativos - Gastos de Comercialización	25	27	SERVICIO-COSTOS
Rotación de cartera	Tiempo promedio para cobro de cartera	40	30	SERVICIO-COMERCIAL
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Análisis de costos servicio			\$208.333	SERVICIO-COSTOS
Garantizar Recaudo por servicios facturados			\$250.000	SERVICIO-COMERCIAL

Fuente: el autor.

Tabla 22. B.S.C Perspectiva Cliente

BSC SERVICIO POSTVENTA EDUARDO S.A.				
PERSPECTIVA CLIENTE				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE UNA EXCELENTE PROPUESTA DE VALOR				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): La propuesta de valor es elemento diferenciador con la competencia y por el cual buscamos ganar reconocimiento, es necesario evaluar				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012-2013	META 2012	RESPONSABLE
Ventas Acumuladas Año	\$ Ventas por servicio técnico	0	\$15.000.000	Gerencia comercial, coordinador de servicio y asesores
Servicios contratados del portafolio de servicios	Servicios técnicos facturados Mensual	2	5	Asesor comercial, Coordinador de Servicio y Asesores Postventa
Servicios prestados (internos)	Número de servicios contratados por tipo de servicio Internos instalaciones Mensual	80,00%	90,00%	Coordinador de servicio y asesores postventa, Departamento de Ingeniería
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Utilizar canales de comunicación para ofertar portafolio de servicios			\$208.333	Comunicaciones-Publicidad
Investigación de mercado de servicio postventa			\$1.500.000	Mercadeo
Redefinir el portafolio de servicios ofrecidos			\$1.840.000	Servicio-comercial-
OBJETIVO ESTRATÉGICO: GARANTIZAR UN ALTO GRADO DE SATISFACCIÓN CLIENTES				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): Es importante medir por una fuente diferente al proceso de servicios el nivel de satisfacción, así como escuchar las necesidades y propuesta de valor deseada por el cliente.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012-2013	META 2012	RESPONSABLE
Indice de satisfacción de los clientes	Encuesta de satisfacción: Clientes satisfechos / Número total de clientes entrevistados	70,00%	80,00%	Coordinador de Servicio, Departamento de Ingeniería, Asesores Comerciales
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Campaña de telemercadeo			\$1.500.000	Publicidad

Fuente: el autor

Tabla 23. B.S.C Perspectiva procesos.

BSC SERVICIO POSTVENTA EDUARDO S.A.				
PERSPECTIVA PROCESO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: GARANTIZAR OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): El servicio oportuno expresa la eficacia, tiempo de respuesta y calidad en la solución ofrecida, tiene que ver con la preparación al interior de la empresa para la realización de la misión.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012-2013	META 2012	RESPONSABLE
Disponibilidad de repuestos e insumos	%promedio de ordenes completos durante los primeros 3 días psoteriores a la solicitud	80	90	Gerencia del negocio, mercadeo y Logística
Oportunidad	Tiempo de respuesta en días	18	10	Coordinador de Servicio, Asesores Postventa
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Mejorar los procesos de cadena de abastecimiento			\$275.000	logística
Centralizar y definir los proceso de almacenamietno de información técnica			\$4.025.000	Servicio-tecnología
Depurar inventarios de insumos y repuestos para la gestión de postventa ambiental			\$192.500	logística
Garantizar sistema de seguimiento al funcionamiento de los sistemas instalados			\$666.667	Publicidad (telemercadeo)
Generar alianzas estratégicas con empresas para ofrecer servicios complementarios			\$200.000	Servicio-ingeniería
OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): La calidad en el servicio expresa el completo cumplimiento de las expectativas del cliente, y la garantía de operación de los sistemas de acuerdo a los valores de referencia utilizando los recursos óptimos				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012-2013	META 2012	RESPONSABLE
Cobertura	Plantas operando adecuadamente / plantas instaladas	30,00%	45,00%	Coordinador de Servicio, Asesores Postventa
Eficiencia global de los procesos de servicio	Cumplimiento de promesas de cada subproceso	40,00%	60,00%	Gerentes y coordinadores, mercadeo comerciales, Ingeniería, servicio y
Reprocesos	%reprocesos = servicios nuevamente solicitados / Total servicios atendidos	15%	12,00%	Coordinador de Servicio, instaladores, logística y Departamento de Ingeniería
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Comité de análisis a instalaciones (causa reproceso)			\$920.000	Ingeniería
Documentar todos los procesos de servicio			\$800.000	Servicio- Calidad
Certificar los procesos postventa			\$5.000.000	Servicio- Calidad

Fuente: El autor

Tabla 24. B.S.C perspectiva Potenciales

BSC SERVICIO POSTVENTA EDUARDO S.A.				
PERSPECTIVA: POTENCIALES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): La empresa debe aprender a partir de los casos exitosos, los errores, la competencia y los procesos paralelos en otros negocios, se deben documentar todos los hechos y capacitar al personal con estas conclusiones				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012-2013	META 2012	RESPONSABLE
Cumplimiento al programa de capacitaciones (mes)	Cumplimiento anual acumulado del plan de capacitaciones propuesto	0	60,00%	Gerencia de servicio, coordinador de servicio, asesores postventa
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Programa entrenamiento a técnicos e instaladores			\$1.000.000	Servicios

Fuente: El autor

Tabla 24. B.S.C perspectiva Potenciales (Continuación)

OBJETIVO ESTRATÉGICO: IMPLEMENTAR PROGRAMAS QUE MEJOREN LA INNOVACIÓN, CAMBIO Y CREATIVIDAD DEL NEGOCIO				
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): Desde las gerencias del negocio y la fábrica, se promueve un programa donde todos los empleados envíen sugerencias relacionadas con oportunidades de mejoramiento del proceso, al producto y alternativas tecnológicas que mediante concurso de ideas busca desarrollar e innovar en la gestión global de la compañía estas ideas serán reconocidas mediante la publicación periódica y gratificación económica				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2012-2013	META 2012	RESPONSABLE
Ideas aprobadas de los proyectos de I&D (Mes)	Mínimo 3 ideas Innovación con porcentaje de aprobación del 60%	0	5 / 60%	Gerencia del negocio, servicio y fábrica
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Programa de innovación y desarrollo de productos y procesos			\$2.000.000	Gerencia negocio y de Fábrica-Ingeniería -Producción-Servicio

Fuente: El autor

4.6. PLANES DE ACCIÓN

A partir de la generación de la propuesta en los formatos de Balanced Score Cards, se puede determinar el presupuesto global por iniciativas y someter cada punto a aprobación del comité directivo de Eduardoño para aprobación y definición de cronogramas. La descripción de actividades detallada para cada iniciativa se genera mediante el cuadro de planes de acción:

Tabla 25. Plan de acción

PLAN DE ACCION 2012-2013 Servicio Postventa Eduardoño Ambiental							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: GARANTIZAR OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO							
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Centralizar y definir los procesos de almacenamiento de información técnica							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Creación de proceso para manejo de información	Junio-Julio 2012	Gerencia del negocio – Servicios	Ingeniería – Comercial	NA	\$240.000	Documentos 1 semestre 2012 Documentos 2 semestre 2011 Numero de registros radicados / objetivo total
2	Generación de proceso en gestión documental	Julio de 2012	Tecnología	Servicio Gerencia del negocio	NA	\$65.000	
3	Divulgación metodo de radicación	Julio de 2012	Tecnología – Servicios	Gerencia del negocio -Ingeniería – Comercial	Sala de capacitaciones	\$240.000	
4	Capacitación a personal de apoyo de radicación: Auxiliar administrativo	Julio-Agosto de 2012	Servicios – Ingeniería	Gerencia del negocio -Gestión humana	Computador, SAP, internet-Intranet	\$1.000.000	
5	Radicación documentos y organización de información centralizada 1 corte	Agosto de 2012	Auxiliar administrativo	Servicio Gerencia del negocio	Computador, SAP, internet-Intranet	\$1.000.000	
6	Radicación documentos y organización de información centralizada 2 corte	Septiembre de 2012	Auxiliar administrativo	Servicio Gerencia del negocio	Computador, SAP, internet-Intranet	\$1.000.000	
7	Verificación información lotes aleatorios	Septiembre de 2012	Servicios – Ingeniería	Gerencia del negocio -Ingeniería – Comercial	Computador, SAP, internet-Intranet	\$240.000	
8	Presentación resultados	Septiembre de 2012	Auxiliar administrativo	Gerencia del negocio -Ingeniería – Comercial	Computador, SAP, internet-Intranet	\$240.000	

Fuente el autor

4.7. INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS

Como resultado del análisis actual de los procesos vinculados al servicio postventa ambiental, se identificó la necesidad de promover un documento que describe el flujo de proceso y las interacciones de cada interesado dentro del flujo de la compañía, esto busca evitar pérdida de tiempo por reprocesos, consultas a personas que no tienen que ver y sobretodo pérdida de información, esta definición de proceso se hizo en conjunto con las gerencias comercial, del negocio ambiental, de servicios, logística y varios interesados quienes dieron sus puntos de vista y se definió el flujo más apropiado y lógico, que guiará todo el proceso; posteriormente el documento fue divulgado a los interesados en un acta que describía el flujo informado en la imagen a continuación.

4.8. OTRAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Como aporte a las iniciativas estratégicas planteadas se identificó la necesidad de fortalecer el portafolio de productos y servicios continuando con algunos proyectos que han sido propuestos anteriormente sin haber llegado a ser desarrollados, por tanto actualmente se incluyen en el plan estratégico:

4.8.1. Contratos de mantenimiento

Teniendo en cuenta la visión del negocio, se estima que en gran medida los ingresos de Eduardoño Ambiental en el mediano plazo se originarán en el cobro de Servicios de Mantenimiento. Se propone la estructuración de estos servicios mediante la figura de contratos de mantenimiento con las siguientes consideraciones, que se enuncian en el orden lógico que se ejecutarán, la responsabilidad de estas es del área de servicio postventa ambiental y el plazo de ejecución es de dos meses a partir de la aprobación de la iniciativa:

recursos que hoy en día cuenta el negocio, en el caso que la evaluación resulte insuficiente, se deberá integrar en este punto la estrategia de trabajo con terceros, propuesta anteriormente.

- Identificar las actividades a desarrollar.
- Cuantificarlas en costo por actividad
- Definir el costo y precio objetivo de los insumos químicos.
- Definir un margen parcial y total sobre el costo, y definir un precio por visita.
- Si es válido, elaborar varios tipos de contrato con diferentes alternativas de número de visitas.
- Elaborar y definir con el VoBo del depto. Jurídico, el contrato de mantenimiento.
- Definir previamente el listado de actividades y temarios para cada uno de los contratos propuestos, lo cual mediante el establecimiento de flat rates permitirá cotizar y facturar de acuerdo al análisis de costos también propuesto en las iniciativas estratégicas.
- Elaborar el guion para contactar a los clientes potenciales, mediante la campaña de mercadeo propuesta también en las iniciativas.
- Definir e implementar el respectivo plan de mantenimiento.
- Analizar económica y técnicamente la posibilidad de usar el modulo PM de SAP, para la gestión de estos contratos de mantenimiento.
- Elaborar plan piloto, ejecutarlo y evaluarlo durante los siguientes dos meses.
- Realizar ajustes y lanzar la campaña de contratos de mantenimiento a los clientes potenciales.

4.8.2. Revisión proceso de administración de personal.

Dentro del plan estratégico y en la dimensión de potenciales, es importante incluir la iniciativa de administración de personal, que hasta ahora se había venido llevando a cabo sin ser documentada, por tanto se proponen las actividades relacionadas a esta gestión, que deben ser responsabilidad del coordinador de servicio postventa ambiental y será ejecutada con los recursos y plazos indicados en el cuadro adjunto:

Tabla 26. Iniciativa Administración de personal.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO							
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Condiciones de administración de personal							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Reglamentar y garantizar el uso de EPP	Mensual, comenzando en mayo de 2012	Coordinador de servicio, asesores postventa	Gestión humana, salud ocupacional	Plantillas de entrega y seguimiento al uso	\$200.000	Índice de accidentalidad
2	Cursos de certificación de habilidades específicas (Certificación trabajo en alturas)	Mayo-Junio 2012	Coordinador de servicio, asesores postventa	Gestión humana, salud ocupacional	Lugar de entrenamiento SENA	Cubierto por la ARP (Tiempo=\$200.000)	
3	Cursos de certificación de habilidades específicas (Manejo Defensivo)	Junio-Julio 2012	Coordinador de servicio, asesores postventa	Gestión humana, salud ocupacional	Lugar de entrenamiento ARP	Cubierto por la ARP (Tiempo=\$175.000)	
4	Cursos de certificación de habilidades específicas (Manejo sustancias peligrosas)	Junio-Julio 2012	Coordinador de servicio, asesores postventa	Gestión humana, salud ocupacional	Lugar de entrenamiento ARP	Cubierto por la ARP (Tiempo=\$120.000)	
5	Espacios de trabajo externos (consiste en generar espacios de trabajo al aire libre con presencia de imagen corporativa, manejo seguro de equipos, sustancias y residuos)	Junio-2012	Coordinador de servicio,	Salud ocupacional, publicidad	Dotación, prendas corporativas, señales de identificación de sustancias y advertencias	\$1.000.000	
6	Integración a las iniciativas de capacitación de personal interno y usuarios de productos	Junio-Julio 2012	Coordinador de servicio,	Ingeniería, comunicaciones	Sala de capacitación	\$200.000	
7	Evaluación periódica de desempeño	Mayo-Septiembre y Diciembre 2012	Coordinador de servicio,	Gestión humana	Herramienta Kiosko	\$40.000	

Fuente el autor.

5. CONCLUSIONES

Se realizó el diagnóstico estratégico observando principalmente que el portafolio de servicios postventa actual es insuficiente para la visión de la empresa, el tamaño actual y proyección del negocio ambiental, se identifican dentro de los 48 conceptos evaluados de impacto alto, la siguiente distribución 14,6% son Fortalezas, 22,9% Oportunidades, 41,7% debilidades y 20,8% Amenazas, observando dentro de las principales debilidades las dimensiones de Cliente, competencia y mercado y en la dimensión de los procesos internos. Se analiza la posición competitiva ubicando al proceso postventa ambiental en la tercera posición de las 6 empresas analizadas de donde también fue posible identificar los factores: Oportunidad en el servicio, eficaz y de calidad, Disponibilidad de repuestos e insumos, Comunicación efectiva y recursos para el manejo de información, Prestadores de servicio entrenados, cobertura y Precio; como los factores críticos para el éxito de la gestión postventa para el negocio ambiental de la compañía.

Con el diagnóstico realizado fue posible identificar 45 objetivos para mejorar los procesos y operaciones con deficiencias y fortalecer los aspectos positivos, así como garantizar mejorar la propuesta de valor. De estos objetivos se clasificaron 19 como estratégicos y dentro de estos, 8 como principales; a través de los cuales se proponen las iniciativas estratégicas para la gestión de servicio postventa, identificando como las más relevantes, la definición y aplicación del proceso de organización de la información técnica y de clientes, la implementación de siete servicios postventa y el programa de formación y capacitación a técnicos instaladores y usuarios.

A partir del análisis de la cadena de valor y mapa de procesos actual y las oportunidades de mejora detectadas en el diagnóstico, se identificaron muchas dificultades relacionadas con el cumplimiento del flujo lógico del proceso, por lo

tanto se propone una reformulación de las interacciones de los demás procesos con el de servicio postventa, estableciendo canales de información, responsables y tiempos estimados de respuesta, lo cual contribuirá a partir de su implementación, a mejorar en gran medida la organización de procesos.

Como resultado del proceso de diagnóstico y formulación de un plan estratégico de servicio postventa surgen 14 indicadores de gestión, resumidos en el cuadro de mando (Balanced Score Card), que define los objetivos e indicadores de cumplimiento por dimensión, evaluando así la efectividad de las iniciativas implementadas; para ello se realizarán cortes mensuales con evaluación del avance de acuerdo y reevaluación de la formulación estratégica cada seis meses.

Se identificó el gran potencial de desarrollar un proyecto a mediano plazo de la envergadura de “una empresa al interior del negocio de servicios”, enfocado a la prestación de servicio de calidad, buscando reconocimiento para la empresa y un nivel de facturación adecuado para la auto sostenibilidad del departamento de servicio postventa ambiental, dentro de los primeros seis meses.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron, Gerencia del servicio. 3R. Bogotá. 2000.
El reglamento Técnico del sector de agua potable y saneamiento básico RAS 2000.
- American Water Works Assoc. (2000) Water Quality and Treatment: A Handbook of Community Water Supplies, 5th Edition, McGraw Hill Inc, USA. ISBN 0070016593.
- DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo, Indicadores de gestión un enfoque sistémico, DIKE, 2001.
- KAPLAN ROBERT, Norton David. "Balanced Score Card" Editorial Gestión 2000.
- KAPLAN ROBERT, Norton David, Estrategic Maps Ediciones Gestión 2000.
- OSORIO RUSSI, Alfonso, Gerencia estratégica de operaciones, Apuntes de clase, Universidad Industrial de Santander 2011.
- SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión -Teoría y Metodológica, 3R editores, Bogotá, 1997.