

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**INNOVACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
APLICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN NUEVO SOFTWARE A NIVEL NACIONAL**

**METROKIA S.A**

**TRABAJO DE GRADO**

**AUTOR:**

**CAMILO HERRERA ESGUERRA**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2016**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**INNOVACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
APLICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN NUEVO SOFTWARE A NIVEL NACIONAL**

**METROKIA S.A**

**TRABAJO DE GRADO**

**AUTOR:**

**CAMILO HERRERA ESGUERRA**

**TUTOR:**

**CARLOS ANDRÉS MIRA AVENDAÑO**

**PROGRAMA:**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

La realización de este documento fue posible gracias al apoyo brindado por parte de METROKIA S.A, especialmente al señor Iván Peña Gerente General, al señor Fernando Serrano Gerente Posventa, a Diego Triana Jefe Posventa de la organización y a Diego Torres por los consejos y el apoyo como un trabajo en equipo.

Así mismo a Carlos Andrés Mira Avendaño, quien con su experiencia, cariño y paciencia identificó, explotó e impulsó esta pasión por los carros en una realidad.

## **DEDICATORIA**

A Gonzalo Clopatofsky, la principal razón por este amor y esta pasión por los carros.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>GLOSARIO</b> .....	<b>9</b>
<b>RESÚMEN</b> .....	<b>10</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>11</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>12</b>
<b>KEYWORDS</b> .....	<b>13</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>14</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	18
<b>2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>18</b>
2.1 INFORMACIÓN GENERAL METROKIA S.A .....	18
2.2 INDICADORES KPI (KEY PERFORMANCE INDEX).....	21
2.3 META DEL BM KPI.....	22
2.4 COMPETIDORES .....	22
2.5 HISTORIA DEL BM KPI .....	24
2.6 CONCEPTO DEL BM KPI .....	24
2.7 DISEÑO DEL BM KPI .....	25
2.8 BENEFICIOS DEL BM KPI.....	26
2.8.1 EJERCICIO DE DIVERSAS APLICACIONES .....	27
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>29</b>
<b>4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
4.1 LISTAS DE CONCESIONARIOS .....	38
4.2 LISTA DE VARIABLES.....	40
4.3 DESGLOSE DE VARIABLES .....	43
4.3.1 VARIABLES DE FINANZAS (ALTO NIVEL) .....	43
4.3.2 VARIABLES DE VENTAS.....	44
4.3.3 VARIABLES DE SERVICIO.....	46
4.3.4 VARIABLES DE REPUESTOS .....	47
4.4 LISTA DE INDICADORES .....	49
4.5 GUÍA DE REFERENCIA DE INDICADORES BM KPI .....	51

4.5.1	INDICADORES DE ALTO NIVEL .....	51
4.5.2	INDICADORES DEPTO. VENTAS (GERENCIA COMERCIAL).....	54
4.5.3	INDICADORES DEPTO. SERVICIO (GERENCIA SERVICIO).....	57
4.5.4	INDICADORES DEPTO. REPUESTOS (GERENCIA REPUESTOS) .....	59
4.5.5	NÚMERO TOTAL INDICADORES KPI .....	63
4.5.6	ANEXOS INDICADORES .....	65
4.6	RESULTADOS VISIBLES: APLICACIÓN DATOS REALES.....	66
4.7	NUEVA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA: SOCASE .....	68
4.7.1	EXCELENCIA EN EL SERVICIO .....	68
4.7.2	TECNOLOGÍA VANGUARDISTA: GARANTIZADA.....	68
4.8	SOCASE APLICADO A METROKIA S.A .....	69
4.8.1	INGRESO INFORMACIÓN EN SOCASE.....	71
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>73</b>
5.1	INFORMACIÓN ADICIONAL-FUTURA DEL PROYECTO .....	74
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>76</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Casos Competidores-Ejemplos .....	23
Tabla 2: Indicadores de Alto Nivel (Gerencia General) .....	31
Tabla 3: Indicadores de Ventas (Gerencia Comercial) .....	33
Tabla 4: Indicadores de Servicio (Gerencia de Servicio) .....	34
Tabla 5: Indicadores de Repuestos: Gerencia de Repuestos.....	35
Tabla 6: Lista Concesionarios seleccionados para prueba piloto año 2013.....	38
Tabla 7: Lista Concesionarios seleccionados para prueba piloto año 2014.....	38
Tabla 8: Lista de Variables creadas para la composición de indicadores de desempeño .....	40
Tabla 9: Lista de indicadores definitivos en inglés y español con código de identificación .....	49
Tabla 10: Lista de indicadores con ecuación matemática y código de identificación .....	50
Tabla 11: Tabulación mensual de los indicadores para departamentos de Finanzas y Ventas.....	63
Tabla 12: Tabulación mensual de los indicadores para departamentos de Servicio y Repuestos	64
Tabla 13: Celdas de variables disponibles (celdas blancas) para agregar información y obtener los indicadores .....	65

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Concepto BM KPI .....	24
Ilustración 2: Diseño base KPI Concesionarios .....	26
Ilustración 3: Matriz Beneficios KPI .....	27
Ilustración 4: Comparación Nivel Global Departamental Sector Automotriz.....	28
Ilustración 5: Comparación mensual de concesionarios por KPI .....	67
Ilustración 6: Vista variables en SOCASE .....	71
Ilustración 7: Vista Indicadores en SOCASE .....	72

## GLOSARIO

**Kia Motors Corporation (KMC):** Nombre legal de la organización a nivel mundial productora de vehículos Kia.

**Metrokia S.A:** Representante de la marca de vehículos Kia en Colombia.

**Business Management Key Performance Index (BM KPI):** Gestión empresarial enfocada en una estrategia para medir y mejorar el rendimiento de la organización.

**Indicador de desempeño:** permite medir el desempeño y rendimiento en los aspectos que la organización lo desee; por áreas, departamentos, sectores. No hay indicadores fijos ni obligatorios; cada organización estipula y crea según la necesidad para tener un control más exhaustivo en el área determinada.

**Customer Satisfaction Index (CSI):** Índice que se enfoca en la satisfacción del cliente con la marca y el servicio.

**Benchmark:** punto de referencia mínimo que debe alcanzar cada uno de los indicadores del BM KPI.

**Fix Right First Time (FRFT):** En español, arreglar bien a la primera vez o al primer intento.

**Kia Sales Customer Survey (KSCS):** La satisfacción del cliente vista desde el primer momento en que compra su vehículo y lo recibe; el trato del asesor comercial, el servicio prestado, la información, el soporte, entre otras.

**Kia Aftersales Customer Survey (KACS):** Mide la satisfacción del cliente con el servicio prestado por el taller.

## RESÚMEN

Kia Motors Corporation (KMC) tiene como objetivo desde hace algunos años, la creación e implementación de una solución de negocios enfocada en una gestión empresarial estandarizada a todos los distribuidores de Kia a nivel latinoamericano: Colombia, Perú, Ecuador y Chile.

El proceso actual con el que cuentan los distribuidores en América Latina con sus concesionarios es enviar toda la información relacionada con los estatutos financieros a través de correo electrónico junto con una base de datos física, la cual se va archivando. El proceso es manual siendo de mucha dedicación y tiempo requerido para cumplir con las funciones pedidas. El enfoque actual de este proceso es claro: analizar el desempeño y rendimiento de cada uno de los concesionarios de la red junto con la identificación de oportunidades para mejorar.

KMC junto con todos sus distribuidores están interesados en buscar un sistema de gestión empresarial sencillo, adecuado y de fácil manejo que permitirá únicamente a todos los concesionarios presentar sus estados de cuenta y desarrollo de una manera estandarizada a su distribuidor directamente.

Entonces, el sistema deseado debe ser capaz de generar resultados basándose en lo comunicado por los distribuidores y proporcionar un conjunto de características bajo una adecuada funcionalidad para permitir a todos los usuarios de la red (concesionarios, distribuidores y KMC) analizar el rendimiento y desempeño de la empresa e identificar las áreas que requieren una mejora.

En el siguiente documento, podremos ver el desarrollo que ha tenido METROKIA S.A para la creación y aplicación de una herramienta tecnológica (software) enfocada en lo mencionado anteriormente. Ha sido un proceso de varias etapas en donde tanto las variables como los indicadores de desempeño han tenido correcciones con el fin de poder ser leídos y entendidos fácilmente por toda la organización y red de concesionarios afiliados.

## **PALABRAS CLAVE**

METROKIA S.A, BM KPI, desempeño, rendimiento, rentabilidad, estrategia, organización, herramientas, tecnología, software, indicadores, trabajo en equipo, control.

## **ABSTRACT**

Long time ago Kia Motors Corporation (KMC) had the idea of a creation and implementation of one of the biggest business management solutions ever seen since its creation. The condition was that the business management strategy had to be standardized for every Kia distributor in Latin America such as Colombia, Peru, Ecuador and Chile.

KMC's actual process actually applied on Latin American distributors was focused by sending on email information related with financial statutes. This is a manual process. It means that needs a lot of dedication and required time for achieving KMC'S actions. What KMC is expecting distributors to do is to quantify performance on each distributor. In addition, to identify opportunities for improvement.

KMC and Kia distributors around the world are completely interested on searching for an effective and efficient business management system. The most important thing to start on system's creation is being adequate and simply for an optimum handling. If that's possible, KMC would achieve distributor's financial information with statements and development. So, wished system should be capable of generating results based on KMC's communication and provide special characteristics under special functions. KMC won't be the only one that gains benefits with this information. Distributors and dealers are able to access the information, meet their performance and apply solutions that avoid same problems at future.

On this document, you would be able to see METROKIA S.A's development for KPIs creation and application on special software focused in the above. It has not been an easy process. Remember that variables and development indicators has been modified since the first stage of this process. KMC's maximum expectation it is not having biggest utilities and profits. Most important thing on KMC's mind is having every person of its organization well trained and with understanding capabilities.

## **KEYWORDS**

METROKIA S.A, BM KPI, performance, development, strategy, organization, outfit, software, technology, index, team work, control.

## 1. INTRODUCCIÓN

El fin de este trabajo es investigar el desarrollo y crecimiento de los concesionarios afiliados al distribuidor METROKIA S.A durante los años 2013 y 2014 por medio de la aplicación de una nueva herramienta tecnológica enfocada como una base de datos. Esta permitirá reunir la información de todos y cada uno de los puntos de venta, vitrinas y talleres a nivel nacional. Es necesario recalcar que la empresa METROKIA S.A es una de las empresas más grandes de vehículos importados en Colombia. Es reconocida por su excelente servicio de ventas y post-venta, respaldo inmediato, seguridad, confianza y una garantía extrema que respalda la calidad y eficiencia de los vehículos KIA.

METROKIA S.A principal distribuidor de los vehículos de la empresa KIA MOTORS CORPORATION (KMC) en Colombia desde hace más de 10 años. KIA Motors es una compañía sur coreana cuya sede principal está ubicada en Seúl, Corea del Sur. Es una empresa que opera a nivel mundial por medio de representaciones y distribuidores por cada país, según el tamaño, ubicación y demanda de este. Tiene como objeto social la producción, venta, distribución y exportación de vehículos para varias gamas (baja, media, alta: transporte de pasajeros, transporte de carga, vehículos de servicio público, vehículos particulares). Cuenta con un volumen de activos muy alto debido a su gran participación en el mercado automotriz mundial. En Colombia, cuenta con la participación de 2.100 empleados y más de 47.000 empleados en más de 100 países del mundo entero.

## 1.1 Planteamiento del problema

Para KMC es muy importante tener un control de su organización. Estamos hablando en términos globales, en donde gracias a la comercialización, exportación, estrategias de ventas e impacto generado en cada mercado al que penetra la marca, los resultados son visibles.

Sin embargo, no todo es perfecto. Esto conlleva a que se presenten problemas, pérdidas, reclamos, errores y demás situaciones por parte del cliente que hacen parte del día a día de una organización. Sin importar su fin y/o el producto final vendido, debemos partir del hecho que KMC no solamente produce vehículos para movilizar personas, cosas, cargas y/u objetos. KMC produce emociones, felicidad y sensaciones nunca antes vividas.

Es de este modo, como KMC cumple perfectamente con su lema “KIA: The power to surprise”<sup>1</sup>. Reconocido a nivel mundial como uno de los mayores patrocinadores nunca antes vistos en eventos deportivos como el Grand Slam de tenis Australian Open, la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014, ligas de basketball alrededor del mundo, los Kia World Extreme Games, Copa América de fútbol, entre otros, quiere que sus vehículos demuestren y representen las mismas sensaciones y emociones que produce ver o participar en uno de estos eventos deportivos. Kia quiere sorprender al mundo ofreciendo experiencias emocionantes e inspiradoras que van más allá de las expectativas.

Es así, como a nivel administrativo y organizacional, KMC ha decidido que para poder mantener esta situación controlada, evitando desilusiones, malos resultados representados en pérdidas y salidas de mercados, crear una herramienta para tener un control de la rentabilidad y desempeño de los distribuidores y sus concesionarios afiliados a la red KMC a nivel mundial. Esta herramienta permite, no solamente mantener un control a lo anteriormente mencionado, sino que también crea un sentido de pertenencia por parte del empleado a la marca. El empleado está

---

<sup>1</sup> “The power to surprise” (El poder de sorprender): Lema originario de la marca presentado a nivel mundial por el que ha sido reconocido y mencionado en diferentes eventos deportivos como principal patrocinador. Además de exceder las expectativas con el producto.

en la capacidad y en la obligación de estar enterado de toda situación a la que está expuesta la marca.

Desafortunadamente, no siempre los resultados obtenidos son los esperados; penetrar en un mercado no siempre será una tarea fácil. Como respuesta inmediata, solemos decidir dar un paso atrás, retirándonos. Por lo contrario a esto, KMC tiene como estrategia fortalecer y enriquecer todos los concesionarios y distribuidores a nivel mundial, demostrando su apoyo hacia la comunidad internacional. KMC genera confianza.

La implementación de la herramienta no es suficiente. Es necesaria una estandarización de la información junto con entrenamientos, asesorías, coachings y un extenso seguimiento en el proceso de mejora a la que se está pretendiendo implementar. Esta es una estrategia que requiere mucho esfuerzo, mucha dedicación y tiempo para obtener resultados. El resultado que se puede obtener está sujeto a la manera como se desarrolló junto con la aceptación de los empleados al proceso.

## **1.2 Justificación**

La investigación se llevará a cabo de la siguiente manera. Bajo el apoyo de METROKIA S.A, se puede contar con la información necesaria para los años 2013 y 2014, en cada una de las vitrinas y talleres oficiales de la organización. La información suministrada por METROKIA S.A será recolectada y agregada a la nueva herramienta informática para consolidar las 29 variables y los 26 KPI de cada una de las 56 vitrinas y 45 talleres de la organización a nivel nacional. Debemos mencionar que tanto la marca KIA a nivel mundial como la organización METROKIA S.A en Colombia están regidas por los mismos estándares e indicadores para determinar el debido proceso y desarrollo en las áreas anteriormente mencionadas. Cada uno de estos KPI, serán analizados por concreto según cada uno de los indicadores previamente establecidos e identificados.

Una vez la información haya sido recopilada, se da inicio a la verdadera investigación y cumplimiento del trabajo. El análisis será dividido en cuatro (4) grandes ramas, según la misma organización de METROKIA S.A lo ha establecido: Finanzas, Ventas, Servicio y Repuestos. Cada indicador que ha arrojado la información con la herramienta, tendrá reflejado un análisis detenido junto con las problemáticas, las razones por las cuales están arrojando esos resultados, las posibles soluciones y unas conclusiones detalladas.

Además, permitirá que la investigación tenga un sentido cada vez más enfocado hacia los mismos principios planteados por la empresa. Esto demuestra tener total coherencia, siempre y cuando se parta de las intenciones iniciales. Pero, ¿bajo qué aspectos parte METROKIA S.A para determinar que los indicadores analizados son los adecuados?

No es tan simple como parece puesto que para la realización de los indicadores de desempeño se requiere una fundamentación teórica para obtener la cuantificación detallada de cada uno de los indicadores. Para la medición de todos y cada uno de ellos, METROKIA S.A debió establecer diferentes aspectos que pueden llegar a afectar directamente la rentabilidad. Se presentan aspectos internos y externos. Entre los internos, están la capacidad de parqueadero de los vehículos en mantenimiento, el número de repuestos en inventario, la energía necesaria, maquinaria y equipo para la prestación del servicio de mantenimiento y el recurso humano. Para los externos, se debe tener en cuenta la disponibilidad de repuestos e insumos de proveedores, mano de obra calificada, leyes y aranceles, disponibilidad de capital, entre otras.

Por otro lado, es necesario tener acceso a la base de datos de la empresa. Obtener información de esta requiere un contacto para poder adquirir datos verídicos, soportados por la misma empresa. Entonces, es indispensable involucrarse en la investigación para estar completamente enterado de los pasos, los movimientos y todo dato que pueda arrojar a la realización, obtención y análisis de los indicadores.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivos generales:**

- Emitir indicadores bajo la estadística del servicio posventa para aumentar la productividad y efectividad.
- Determinar la funcionalidad, practicidad y eficiencia de la nueva herramienta tecnológica implementada.
- Determinar las características de cada indicador para la utilización adecuada de los recursos que estos requieren.

#### **Objetivos específicos:**

- Implementar la herramienta informática (software) con la información de todos los puntos de ventas y talleres a nivel nacional.
- Revisar las 52 variables establecidas por METROKIA S.A dentro de las 28 KPI de la organización a nivel mundial.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL**

### **2.1 Información general Metrokia S.A**

Después de varios años de trabajo en la sede principal de Colombia, METROKIA S.A abre puertas en el año 2001 a una nueva sede principal, con estándares de calidad y última tecnología. Dicha sede cuenta con el Taller Principal de Servicio más un completo almacén de repuestos

para saciar la necesidad de todos sus clientes. Cumpliendo los principios de cabalidad establecidos por la marca a nivel mundial, METROKIA S.A está en la capacidad de controlar y dominar el manejo corporativo de la misma manera que los grandes concesionarios de KIA distribuidos por el mundo entero.

Es así como METROKIA S.A establece vínculos comerciales de sus productos a nivel nacional con una amplia red de Concesionarios que permiten abarcar nuevos mercados en otras ciudades del país, distribuyendo las más importantes líneas de productos y repuestos a nivel nacional.

Luego de tener un satisfactorio año 2002 a nivel mundial, KIA Motors continua con un nuevo capítulo en su historia como fabricante, productor y distribuidor de vehículos. Ha establecido que el año 2010 será el año en el que la marca cumpla la nueva meta establecida de ser el 5to fabricante de vehículos más importante del mundo. Desarrollando nuevas tecnologías y basándose en la sinergia de su fuerza de trabajo por todo el mundo, KIA Motors está centrado y dispuesto a tomar un lugar en el centro de la industria automotriz global. En Colombia, por medio de METROKIA S.A, será partícipe de este importante suceso que podría llevar a la empresa hacia un futuro próspero.

### **Misión**

“Ser reconocidos como la compañía del sector automotriz colombiano por la fidelidad de sus clientes, crecimiento y un excelente equipo humano.” (Metrokia S.A., s.f.)

### **Visión**

“Ser la tercera marca del sector automotriz Colombiano en el año 2015.” (Metrokia S.A., s.f.)

### **Política de Calidad**

“Sentir orgullo por satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes a través de la innovación y mejora continua en nuestros procesos y servicio, cumpliendo

los requisitos, con el compromiso de todo el equipo humano de la familia KIA consiguiendo así la rentabilidad y crecimiento de los socios y empleados.” (Metrokia S.A., s.f.)

#### Objetivos de Calidad

“1. Lograr clientes para toda la vida.

“2. Mantener el poder de sorprender.”

“3. Lograr crecimiento personal, profesional y laboral de los empleados.”

“4. Garantizar el gana-gana.”

(Metrokia S.A., s.f.)

#### Valores

- “Honestidad”

“Actuamos con rectitud respetando los valores institucionales.” (Metrokia S.A., s.f.)

- “Actitud hacia el Servicio”

“Somos amables y colaboradores con las necesidades de nuestros clientes.” (Metrokia S.A., s.f.)

- “Trabajo en Equipo”

“Unimos Esfuerzos para lograr mejores resultados.” (Metrokia S.A., s.f.)

- “Innovación”

“Aplicamos ideas creativas para crecer.” (Metrokia S.A., s.f.)

- “Familiaridad”

“Somos respetuosos, compañeros y amigables con nuestros clientes.” (Metrokia S.A., s.f.)

## **2.2 Indicadores KPI (Key Performance Index)**

El ritmo que lleva el mercado y negocio automotriz a nivel mundial ha cambiado radicalmente. Hoy en día es muy rápido, obligando a todas las marcas a establecer objetivos a corto plazo bajo estrictos seguimientos. La competencia aumenta aceleradamente. El mercado es cambiante y el ambiente en el sector automotriz es cada vez más complejo e impredecible. De lo que si estamos completamente seguros es que todo distribuidor que quiere perdurar en el tiempo y sobrevivir a largo plazo, debe ser rentable. Por ende, la mejor manera de tener un control para mantenerse vivo en el mercado es a través de indicadores de desempeño.

Cuando nos referimos a la gestión empresarial Business Management Key Performance Index (BM KPI), es sinónimo de la visión estratégica planteada por la organización. Vista como una prioridad para la compañía entera a nivel mundial, su principal propósito es la consecución de la Visión Kia 2016. El BM KPI tiene como objetivo mejorar la rentabilidad del concesionario y la eficiencia del negocio para un crecimiento sostenible y rentable. Está diseñado para ser una herramienta simple, sencilla, potente y eficaz tanto para Distribuidores como para Concesionarios. De esta manera, poder operar desde todos los departamentos existentes de manera rentable.

Los beneficios están basados en indicar, de una manera cuantitativa, lo bien o mal que está la organización en su operación a diario. Al medirlo a través de niveles, podemos determinar el desempeño de días, meses, semestres, años, etc. con exactitud, determinando las medidas correspondientes al área para así solucionarlo para el siguiente periodo de evaluación. Nos dice también, cómo los clientes consideran el posicionamiento de la marca en el mercado, su punto de vista de la marca (KMC) y de la organización en Colombia (METROKIA S.A).

Así mismo, permite medir el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio prestado: desde que ingresa a las vitrinas preguntando por un modelo, en la venta del vehículo, el servicio telefónico para reservar la cita en el taller por cuestiones de su revisión obligatoria, el servicio

prestado al momento de revisión y entrega del vehículo, el trabajo realizado al vehículo, si fue solucionado el problema por el que ingresó al taller, el tiempo tomado en el trabajo realizado y la comunicación que recibió respecto al daño del vehículo. Al tener este conocimiento del nivel de satisfacción del cliente, este podrá dar sugerencias, críticas constructivas, lo bueno, lo malo, lo que eliminaría, entre otros con el único fin de mejorar la experiencia vivida anteriormente.

### **2.3 Meta del BM KPI**

El principal propósito del programa BM KPI es fortalecer todos y cada uno de los Distribuidores KIA en América Latina. La rentabilidad que se obtiene mediante los resultados financieros a través de todos los aspectos que componen las operaciones del distribuidor, proporcionando instrucciones claras a distribuidores independientes para reforzar su portafolio de concesionarios.

La mayor importancia para los distribuidores directos de KMC, no es tener la mejor rentabilidad, sino un control claro y conciso del movimiento, desempeño y rendimiento de los concesionarios que componen la red. Es primordial tener alta rentabilidad, pero si no hay un control junto con un seguimiento adecuado no sirve en absoluto.

El propósito final del BM KPI es construir la cultura del gana-gana como una Asociación de Distribuidores KIA, garantizando al mismo tiempo ser una de las marcas más atractivas del sector automotriz colombiano con alta rentabilidad a través del mundo entero.

### **2.4 Competidores**

Al ser un sector muy competitivo y muy concurrido actualmente, todas las marcas a nivel mundial están en la tarea de diseñar e implementar programas, imponiéndose de manera contundente en el mercado que acogen. KMC no se queda atrás, se ha propuesto tener la

capacidad de exigir la implementación de un programa interno que exige a cada uno de sus distribuidores el cumplimiento de este.

Las marcas a nivel mundial, sin importar la gama y línea de productos producidos, tienen determinado de manera estratégica un distribuidor por zona enfocado en aumentar la rentabilidad; convencer al consumidor de adquirir vehículos de sus marcas, generando una mayor responsabilidad con el cliente y un compromiso inigualable que ninguna otra marca le haya ofrecido antes.

Para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de los concesionarios disponibles en cada país, los principales competidores también han desarrollado actividades enfocadas en programas propios que miden el rendimiento de la organización. El programa de las grandes marcas y principales competidores de KIA MOTORS consiste en una asesoría al distribuidor brindado por expertos internos y externos a la marca.

**Tabla 1: Casos Competidores-Ejemplos**

<b>MARCA</b>	 Plan de los 12 Procesos de Mejora	 Programa de Gestión de Rendimiento del Retail	 Toyota Signature
<b>CONTENIDO</b>	12 áreas de rendimiento (Venta, procesos de Servicio)	Rentabilidad Distribuidores (Ventas, Principales KPI Servicio)	Competencias de los distribuidores (Procesos, CSI <sup>2</sup> , Rentabilidad)
<b>PROCESO</b>	Asesoría del concesionario	Asesoría del concesionario	Talleres- Ejercicios (Asesoría en casa)

<sup>2</sup> CSI: Customer Satisfaction Index. Siglas que se dan en inglés refiriéndose al Índice de Satisfacción del Cliente.

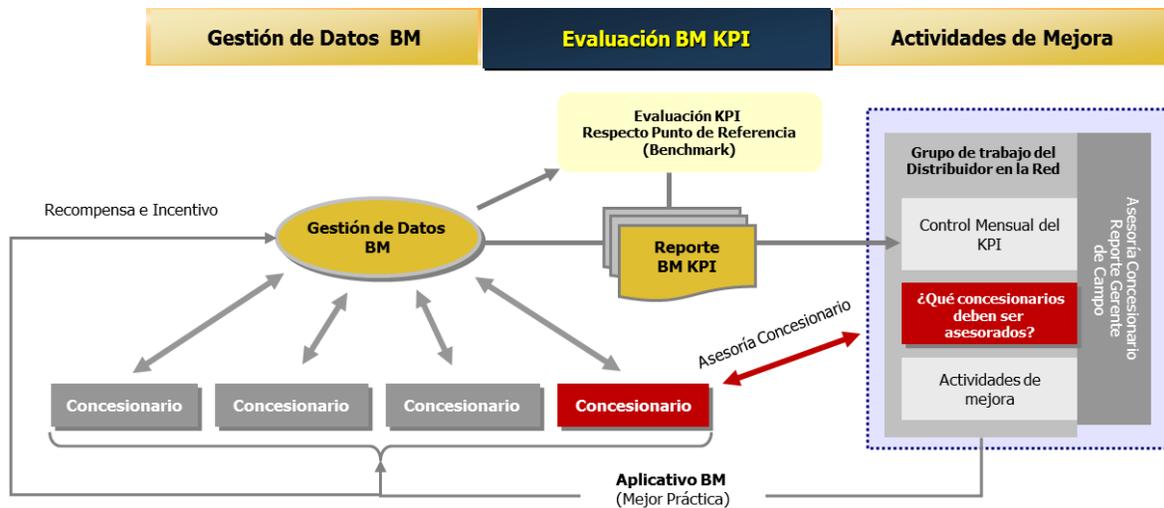
## **2.5 Historia del BM KPI**

El programa, inicialmente creado por KMC en los años 2009-2010 es similar al planteado por Volkswagen y BMW; enviando un experto a los distribuidores seleccionados. Como era de esperar, los resultados de los distribuidores que fueron asesorados sobresalieron sus resultados respecto a los demás. Sin embargo, la participación de distribuidores y concesionarios es limitada puesto que los costos que representan las asesorías son muy altos. Para poder incentivar las asesorías involucrando la mayor cantidad de concesionarios participantes, KMC decide subcontratar una asesoría externa para los años 2011-2012. Los resultados no fueron los esperados puesto que el gerente de campo no contaba con el tiempo ni con el conocimiento requerido.

## **2.6 Concepto del BM KPI**

El programa BM KPI fue lanzado en 2013 con el fin de identificar y solucionar los retos del pasado. Vinculando datos relacionados con el Business Management, era posible medir, cuantificar y relacionar la rentabilidad con la eficiencia del concesionario comparándolas con los puntos de referencia operacionales, previamente establecidos. Al monitorear el rendimiento y desempeño mensual de los KPI, los concesionarios débiles (o los KPI débiles) fueron los principales protagonistas para iniciar con las actividades productivas que aumentarían los resultados de los KPI establecidos por KMC.

### **Ilustración 1: Concepto BM KPI**



Tomado de: Documento KIA BM KPI Guidebook

## 2.7 Diseño del BM KPI

Se tuvieron en cuenta variables cuya composición determinan las variables. Permite la posibilidad de identificar cada una de las variables con la división departamental dentro de la organización. A través de esta división, nos permite hacer un cuadro grande de las tendencias de rentabilidad. A la vez, se puede hacer una división menor del cuadro para tener un mayor manejo de los KPI como mejoras más precisas (milimétricas).

Ejemplo:

## Ilustración 2: Diseño base KPI Concesionarios

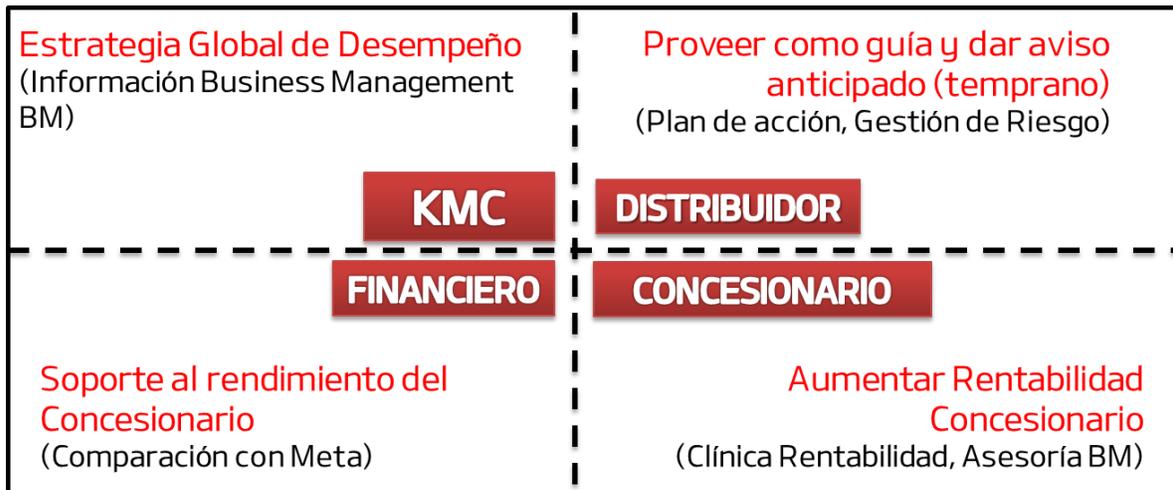
Categoría	Punto de Referencia		Mes	
	KPI	Puntuación	KPI	Puntuación
<b>Núcleo de 17 KPI*</b>	<b>-</b>	<b>1,000</b>	<b>-</b>	<b>548</b>
Rentabilidad de las Ventas (ROS)	> 2%	180	-0.2%	75
Utilidad Dpto. Ventas %	> 3%	120	4.3%	93
Utilidad Bruta Total Dpto. Ventas %	> 6%	60	3.6%	29
Stock Veh. Nuevo (Días de Suministro)	60 >	40	57	24
Utilidad Bruta Veh. Usados por Unid.	> 500	60	256	40
Stock Veh. Usad. (Días de Suministro)	45 >	40	80	18
<b>Sub Total (6)</b>	<b>-</b>	<b>500</b>	<b>-</b>	<b>279</b>
Utilidad Dpto. Servicio %	> 35%	120	5.2%	55
Absorción Gastos Generales	>70%	60	30.3%	16
Tasa Utilidad Bruta Mano de Obra %	> 70%	60	63.3%	36
Eficiencia del Taller	> 100%	20	65.2%	2
Productividad del Taller	> 115%	20	102%	8
Utilización del Taller	> 85%	20	63.7%	6
<b>Sub Total (6)</b>	<b>-</b>	<b>300</b>	<b>-</b>	<b>123</b>

Tomado de: Documento KIA BM KPI Guidebook. Cuadro base para tener una idea referente a lo exigido por KMC.

## 2.8 Beneficios del BM KPI

Los beneficios que presentan los KPI es facilitar y ayudar a determinar con precisión si la decisión tomada fue la adecuada respecto a la estrategia de desarrollo global. Lo anterior, genera una guía junto con una advertencia temprana ante cualquier riesgo de gestión, apoyar la gestión de rendimiento de los concesionarios e incrementando la rentabilidad de los concesionarios de la Clínica de Rentabilidad y la Asesoría del Business Management.

### Ilustración 3: Matriz Beneficios KPI



Tomado de: Documento KIA BM KPI Guidebook. Esquema comparativo funciones KPI.

#### 2.8.1 Ejercicio de Diversas Aplicaciones

Los concesionarios KIA tienen un alto nivel de dependencia en las ventas de vehículos nuevos, partiendo de los resultados que arrojó el análisis BM KPI en el año 2013. Esto quiere decir que, entre más negativo sea el efecto en la rentabilidad de los concesionarios KIA que en los competidores, las ventas se reducirán debido a factores externos, como una crisis económica.

Todo lo anterior implica que hay que reforzar la venta de vehículos usados, aumentando la rentabilidad y finalmente, generando una mejor sostenibilidad. También genera la posibilidad de proveer más direcciones claras para la oportunidad del negocio y el riesgo de gestión a través de la tendencia de análisis individual de los KPI.

#### Ilustración 4: Comparación Nivel Global Departamental Sector Automotriz

NIVEL GLOBAL			
Proporción Dpto. Ventas Distribuidor %			
CATEGORÍA	VENTAS VEHÍCULOS NUEVOS	VENTAS VEHÍCULOS USADOS	VENTAS POSVENTA (Serv.+Rptos.)
Distribuidor KIA	71,4%	21,7%	6,9%
NADA*	56,4%	32,0%	11,6%
Diferencia	▲15%	▼10.3%	▼4.7%

\*NADA: National Automobile Dealers Association (USA, 2013)

Tomado de: Documento KIA BM KPI Guidebook. Cuadro comparativo con porcentajes esperados para KIA.

Respecto al nivel nacional, es de muy buena ayuda obtener un crecimiento rentable en la red de concesionarios con el análisis de la Matriz entre la cuota de mercado y el ROS (Return on Sales)<sup>3</sup>. Se pueden comparar los concesionarios por departamentos con el promedio nacional para identificar qué hace la diferencia. Además, brinda la oportunidad de aprender a través de un concesionario con calificación Grado A con una meta dentro de un grupo de volumen.

<sup>3</sup> Rentabilidad de las Ventas. Indicador enfocado en el rendimiento a nivel financiero. Exigido por la organización, mide la efectividad del concesionario respecto a la utilidad neta antes de impuestos y la facturación total.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Fue necesario entender cada uno de los procesos por los cuales KMC como organización ha querido implementar la metodología de los KPI. Al poder identificar las necesidades organizacionales, los objetivos que se establecieron para cumplir con los KPI fueron replanteados de la propuesta inicial puesto que las características de cada país se prestan para modificaciones internas. Una vez estas fueron determinadas, la labor de cada uno de los distribuidores está enfocada en la implementación adecuada de los KPI siguiendo las instrucciones de KMC.

METROKIA S.A, distribuidor autorizado de vehículos Kia en Colombia ha determinado una serie de indicadores previos a los KPI establecidos por KMC desde un principio. Una serie de errores fueron saliendo a la vista con el paso del tiempo, donde esta investigación pudo haber tomado su rumbo. Una vez fueron identificados los errores más comunes presentados en los reportes de los concesionarios afiliados a la red, también se identifica que el documento base no es lo suficientemente claro. Es decir, los concesionarios no están entendiendo el contenido del documento y por ende la información enviada no es la indicada. El error parte de la organización en donde no hay un apoyo táctico presencial para la explicación de cada uno de los indicadores del documento: cómo se obtiene, qué variables los componen, instrucciones claras, etc.

Concretamente, todos los indicadores fueron revisados junto con las variables que los componen. 52 variables originales componían 29 indicadores; se pudo desarrollar una manera más simple y más sencilla para la obtención de los indicadores. Con el replanteamiento de los indicadores, fueron 26 variables suficientes para obtener 29 indicadores. Es necesario mencionar que, aunque haya quedado el mismo número de indicadores del KPI, no fueron utilizados los mismos indicadores que en el documento anterior.

Así mismo, la creación de nuevos indicadores que arrojaban datos más completos y necesarios en relación a lo esperado por METROKIA S.A, permitirán a los concesionarios tener

una mayor percepción y entendimiento de estos. Para METROKIA S.A los resultados arrojados por el BM KPI no son tan importantes junto con que los concesionarios afiliados a la red son quienes generan más rentabilidad. Por el contrario, el mayor interés para METROKIA S.A parte desde el interior de la organización; asegurarse que todos y cada uno de los empleados de la red tengan conocimiento de lo realizado a diario en temas operacionales.

Como fue mencionado anteriormente, el BM KPI de METROKIA S.A que fue replanteado estaba compuesto por 29 indicadores de desempeño interno divididos en las cuatro (4) ramas principales de la organización: Gerencia General, Gerencia de Ventas, Gerencia de Servicio y Gerencia de Repuestos. 52 variables eran las encargadas de arrojar y componer los indicadores con lo que se podía llegar a tener un control general por parte de la organización a sus concesionarios.

Además de las 29 variables, METROKIA S.A determinó que era necesaria la participación del cliente en donde la opinión de este permitía sacar conclusiones y visiones de lo que representaba la marca, el servicio, la calidad y la responsabilidad. Fueron necesarios cuatro (4) indicadores adicionales, manejados por un sector independiente de la organización; tomando la base de datos de todos y cada uno de los clientes actuales de la marca. Llamadas telefónicas, Envío correos electrónicos y un seguimiento exhaustivo cuyo principal fin era la “Entrevista y/o Encuesta de Satisfacción al Cliente KIA”.

Indicadores como FRFT<sup>4</sup>, KSCS<sup>5</sup>, KACS<sup>6</sup> y la Lealtad del Cliente son suficientes para la organización a determinar el servicio, la calidad, el potencial humano y el aprecio que tiene la marca hacia sus clientes. Es necesario mencionar que no solamente METROKIA S.A trabaja para sus clientes, sino todas las organizaciones, empresas e industrias que proveen un servicio o un producto, dependen única y exclusivamente de los clientes. Son ellos quienes permiten que

---

<sup>4</sup> Fix Right First Time. En español, arreglar bien a la primera vez o al primer intento. Muestra la efectividad de los técnicos junto con su estricto entrenamiento y capacitación para identificar el problema, determinar las causas, reparar con partes nuevas sin tener un error en el procedimiento final. La calidad del servicio y trabajo son primordiales.

<sup>5</sup> Kia Sales Customer Survey. La satisfacción del cliente vista desde el momento en que compra su vehículo y lo recibe; el trato del asesor comercial, el servicio prestado, la información, el soporte, entre otras.

<sup>6</sup> Kia Aftersales Customer Survey. Mide la satisfacción del cliente con el servicio prestado por el taller. Tiene en cuenta todo el proceso: desde el momento que entra hasta el momento que sale el vehículo del taller autorizado.

las organizaciones perduren en el tiempo y es gracias a estos mismos que se genere una lealtad hacia la marca para influir en el voz a voz que conlleva a un aumento en el número de clientes.

La manera más adecuada para determinar que era necesario un reajuste y replanteamiento del BM KPI anterior fue al solicitar la información para la medición mensual. Los indicadores obtenidos no arrojaron ningún resultado contundente, por el simple hecho que las variables estaban compuestas por números inadecuados, desubicados y errados. La organización determinó que esa era la razón por la cual había que replantear el ejercicio, haciendo algo más simple, más sencillo junto con una capacitación y una explicación detallada para que todos y cada uno de los empleados que componen los cuatro departamentos (probablemente todos los empleados de la organización) no solamente entiendan que es cada dato, sino para qué sirve, las bondades y beneficios que traen los indicadores a la organización.

De esta manera, podemos ver el BM KPI inicial, paso a paso, junto con la explicación teórica de cada indicador, la manera como se obtienen y el punto de referencia (Benchmark).

**Tabla 2: Indicadores de Alto Nivel (Gerencia General)**

Area	Nombre KPI	Nombre KPI Ingles	KPI	Que mide?	Como es calculado?	Benchmark
Indicadores de Alto Nivel (Gerencia General)	Rentabilidad de la Ventas (ROS)	ROS Return of Sales 2.1.1 - N/A	BM01	Mide que tan eficiente es el concesionario como negocio a partir de la relación de la utilidad neta antes de impuestos y la facturación total. Un aumento del ROS indica que el concesionario está siendo eficiente en gastos, mientras que una disminución del ROS indica que se está trabajando duro para un bajo resultado.	$\frac{\text{Utilidad Neta (Antes de Impuestos)}}{\text{Facturación Total (Ve + Se + Re)}} \times 100$	>29%
	Absorción Gastos Generales	Overhead Absorption 2.2.2 - SA09	BM02	Mide la efectividad del negocio de Posventa (Servicio (Incluyendo Colisión) y Repuestos) para cubrir los gastos generales del concesionario. Los <b>gastos directos</b> son todos aquellos costos operativos (arriendo, servicios, publicidad, actividades, etc.) y costos de nómina sin técnicos (todo el staff sin técnicos). Un indicador muy bajo quiere decir que los gastos generales son muy altos para la operación de Servicio la cual debe ser mejorada.	$\frac{[(\text{Utilidad Bruta Dpto. Servicio}) - (\text{Gastos Directos Dpto. Servicio})] + [(\text{Utilidad Bruta Dpto. Repuestos}) - (\text{Gastos Directos Dpto. Repuestos})]}{\text{Gastos Generales}} \times 100$	80%
	Contribución del Dpto. de Ventas	Sales Contribution in % 2.1.2 - N/A	BM03	Mide la contribución del departamento de Ventas al negocio en porcentaje dada la rentabilidad entre la utilidad del departamento y la facturación del departamento.	$\frac{[(\text{Utilidad Bruta Dpto. Ventas}) - (\text{Gastos Directos Dpto. Ventas})]}{\text{Facturación Total Dpto. Ventas}} \times 100$	>39%
	Contribución del Dpto. de Servicio	Service Contribution in % 2.2.1 - N/A	BM04	Mide la contribución del departamento de Servicio al negocio en porcentaje dada la rentabilidad entre la utilidad del departamento y la facturación del departamento.	$\frac{[(\text{Utilidad Bruta Dpto. Servicio}) - (\text{Gastos Directos Dpto. Servicio})]}{\text{Facturación Total Dpto. Servicio}} \times 100$	>35%
	Contribución del Dpto. de Repuestos	Parts Contribution in % 2.3.1 - N/A	BM05	Mide la contribución del departamento de Repuestos al negocio en porcentaje dada la rentabilidad entre la utilidad del departamento y la facturación del departamento.	$\frac{[(\text{Utilidad Bruta Dpto. Repuestos}) - (\text{Gastos Directos Dpto. Repuestos})]}{\text{Facturación Total Dpto. Repuestos}} \times 100$	>12%
	KSCS	Kia Sales Customer Survey	BM06	La satisfacción del cliente con el proceso de compra y entrega de su vehículo nuevo	Mediante la encuesta de satisfacción del 3er día realizada por CRM Metrokia	900
	KACS	Kia Aftersales Customer Survey	BM07	La satisfacción del cliente con el servicio prestado en el taller	Mediante la encuesta de satisfacción del 3er día realizada por CRM Metrokia	82
	Lealtad del Cliente en Servicio	Loyalty	BM08	Un cliente es leal si ha respondido que está satisfecho con el trabajo realizado en su vehículo, si recomendaría el taller y si volvería a visitarlo para su próximo servicio	Mediante la encuesta de satisfacción del 3er día realizada por CRM Metrokia	80%
	FRFT	FRFT	BM09	La capacidad del taller de atender correctamente a la primera vez todas las solicitudes y requerimientos de servicio (Mantenimiento, Garantía) que el cliente ha realizado. Fix Right First Time	Mediante la encuesta de satisfacción del 3er día realizada por CRM Metrokia	90%

7

<sup>7</sup> Tomado de: GUÍA DE REFERENCIA: Business Management Key Performance Indicator BM KPI (Español).

**Tabla 3: Indicadores de Ventas (Gerencia Comercial)**

Área	Nombre KPI	Nombre KPI Ingles	KPI	Que mide?	Como es calculado?	Benchmark
Indicadores de Ventas (Gerencia Comercial)	Número de Vehículos nuevos vendidos	New Vehicles Units Sold Per Dealer 2.1.3 - N/A	SA01	Los vehículos facturados reales a clientes por vitrina	Número de Vehículos Nuevos vendidos	Pendiente
	Facturación promedio venta vehículo nuevo	New Vehicle Turnover Per Unit 2.1.4 - SA08	SA02	El valor promedio de facturación por cada vehículo nuevo vendido	Facturación Total Dpto. Ventas ----- Número de unidades nuevas vendidas	Pendiente
	Tasa Utilidad Bruta por vehículo vendido	New Vehicle Gross Profit in % 2.1.5 - SA09	SA03	La relación entre la utilidad bruta por venta de un vehículo nuevo con la facturación total por venta de vehículos nuevos	Utilidad Bruta Vehículo Nuevo ----- X 100 Facturación Total Dpto. Ventas	>7,24%
	Utilidad Bruta por vehículo nuevo vendido	Gross Profit Per New Vehicle Unit Sold 2.1.6 - N/A	SA04	Mide la diferencia promedio entre el precio de venta del vehículo y el costo del vehículo	Utilidad Bruta Vehículo Nuevo ----- Número de unidades nuevas vendidas	Pendiente Se sugiere 1.500 USD
	Venta de vehículos por asesor comercial	New Vehicle Sales Per Sales Consultant 2.1.7 - SA03	SA05	Mide la relación entre el promedio vehículos nuevos vendidos por el concesionario anualizados y el número de asesores necesarios para vender esta cantidad.	Promedio Ventas Vehículos nuevos ----- X 12 Número de Asesores Comerciales	Pendiente Se sugiere 150-200
	Stock Vehículos Nuevos (Días de Suministro)	New Vehicle Stock (Days of Supply) 2.1.8 - SA04	SA06	El número de días de inventario de vehículos nuevos en relación a las ventas anualizadas.  Indica que tan bien el planea el pronostico del mercado donde se ubica.	Inventario (Stock) Vehículos Nuevos ----- X 365 ( Promedio Ventas Mes ) x 12	Pendiente Se sugiere 60-90
	Publicidad por Vehículo Nuevo	Advertising Per New Vehicle Unit Sold 2.1.15 - SAA14	SA07	Mide la relación costo beneficio entre el dinero usado en publicidad y las ventas de vehículos	Gastos Mes de Publicidad ----- Número de unidades nuevas vendidas	Pendiente Se sugiere 200 ~ 300 USD

8

<sup>8</sup> Tomado de GUÍA DE REFERENCIA: Business Management Key Performance Indicator BM KPI (Español).

**Tabla 4: Indicadores de Servicio (Gerencia de Servicio)**

Area	Nombre KPI	Nombre KPI Ingles	KPI	Que mide?	Como es calculado?	Benchmark
Indicadores de Servicio (Gerencia de Servicio)	Facturación Total Dpto. Servicio	Service turnover per dealer 2.2.3 - N/A	SE01	La facturación total del departamento	Facturación Total Dpto. Servicio	Según Mercado
	Tasa Utilidad Bruta por Mano de Obra	Labor Gross Profit in % 2.2.4 - SE09	SE02	Mide la relación entre la Utilidad Bruta obtenida por la venta de mano de obra y la Facturación de Mano de Obra	$\frac{\text{Utilidad Bruta Mano de Obra}}{\text{Facturación Mano de Obra}} \times 100$	70% ~ 80%
	Eficiencia del Taller	Workshop efficiency 2.2.5 - SE06	SE03	Mide la relación entre las horas vendidas con las horas presenciales de los técnicos. Estas horas presenciales incluye todas las horas en las que el técnico esta en el taller. (Incluye no facturadas)	$\frac{\text{Horas Vendidas}}{\text{Horas Presenciales}} \times 100$	105% ~ 120%
	Productividad del Taller	Workshop Productivity in % 2.2.6 - SE05	SE04	Mide la relación entre las horas vendidas y el tiempo que los técnicos emplean haciendo el trabajo productivamente. (Horas Trabajadas reales)	$\frac{\text{Horas Vendidas}}{\text{Horas Trabajadas}} \times 100$	110% ~ 125%
	Utilización del Taller	Workshop Utilization in % 2.2.7 - SE07	SE05	Mide el tiempo real dedicado por el técnico para producir utilidad. Es decir el tiempo real en el que el técnico esta siendo productivo.	$\frac{\text{Horas Trabajadas}}{\text{Horas Presenciales}} \times 100$	85% ~ 95%

9

<sup>9</sup> Tomado de GUÍA DE REFERENCIA: Business Management Key Performance Indicator BM KPI (Español).

**Tabla 5: Indicadores de Repuestos: Gerencia de Repuestos**

Area	Nombre KPI	Nombre KPI Ingles	KPI	Que mide?	Como es calculado?	Benchmark
Indicadores de Repuestos (Gerencia de Repuestos)	Facturación Total Dpto. Repuestos	Parts Turnover per dealer 2.3.2 - N/A	PA01	La facturación total del departamento	Facturación Total Dpto. Repuestos	Según Mercado
	Venta de repuestos por Entrada	Parts Sales Per Serviced Unit 2.3.3 - PA03	PA02	Mide la venta de repuestos del concesionario a través del Departamento de Servicio por vehículo con pago de Cliente	$\frac{\text{Facturación Total Dpto. Repuestos}}{\text{Entradas al Taller (Cliente)}}$	\$300.000 - \$350.000
	Venta de Accesorios por vehículo nuevo vendido	Accessory Sales Per New Vehicle Sold 2.3.4 -PA05	PA03	Establece el valor promedio de accesorios en la venta de vehículos nuevos	$\frac{\text{Facturación Venta de Accesorios}}{\text{Número de unidades nuevas vendidas}}$	>\$400.000
	Tasa Facturación Mezcla de repuestos	Non-Warranty to Warranty Parts in % 2.3.5 - PA04	PA04	Mide la proporción del Total de Venta de Repuestos sin tener en cuenta los Repuestos para Garantía.	$\frac{\text{Facturación Partes No - Garantía}}{[\text{Facturación Partes No - Garantía}] + [\text{Facturación Partes Garantía}]} \times 100$	>80%
	Tasa de Utilidad Bruta de Repuestos	Parts Gross Profit in % 2.3.6 - PA05	PA05	Mide la relación entre la utilidad Bruta obtenida por la venta de repuestos y la facturación total del departamento	$\frac{\text{Utilidad Bruta Repuestos}}{\text{Facturación Total Dpto. Repuestos}} \times 100$	>22%
	Rotación de Inventario	Parts Stock Turn 2.3.7 -	PA06	Mide la relación que existe entre el valor de las partes vendidas (Costo) y el valor del inventario existente (Costo). Este indicador se puede medir de diferentes formas pero esta es la mas acertada.	$\frac{\text{Valor partes vendidas}}{\text{Valor partes inventario}}$	6 ~ 8 Veces
	Tasa de suministro (Fill Rate)	Fill Rate	PA07	Mide la capacidad del departamento de repuestos para suplir la demanda del cliente de forma inmediata de su propio inventario (Sin recurrir a nuevas compras o reabastecimiento)	$\frac{\text{No. de items suministrados de inmediato}}{\text{No. de items solicitados}} \times 100$	95%

Ahora bien, una vez todos los diferentes escenarios posibles fueron analizados, se determinó que era sumamente necesario junto con un nivel de importancia alto, sino es primordial, replantear el ejercicio. De esta manera, el tiempo en donde no se podía evaluar inmediatamente a los concesionarios era menor. La condición era hacer un ejercicio de tal manera, que simplemente con leerlo se podía entender. Es necesario aclarar que para poder aplicarlo y darle el uso adecuado, si es necesario tener instrucciones y entrenamientos.

#### **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Después de un largo proceso de análisis, de investigación para comprender y determinar las mejores ecuaciones matemáticas, compuestas por variables de fácil entendimiento para todos en la organización, fue posible dar con el resultado esperado: 26 indicadores de desempeño compuestos por 29 variables que revolucionaron el BM KPI.

Cuando nos referimos a revolucionaron, queremos hacer énfasis en que la composición interna de cada uno de los indicadores fue aquella que más se vio afectada por el cambio; el principal enfoque de esta restructuración es aumentar la facilidad de comprensión, disminuir el número de preguntas (o en su defecto que la gran mayoría de preguntas se refieran a algo específico y no al sistema en general) y a unos resultados con datos con sentido. Un sistema bien implementado y bien desarrollado no puede verse debilitado y prácticamente eliminado por cuestiones de altos niveles de preguntas, de errores cuya principal razón es por falta de comprensión y porque quien desarrolló (o quienes desarrollaron) el sistema no tuvo presente que los usuarios son de poco, medio y amplio conocimiento en materia organizacional.

Es por esto que los resultados esperados, según lo planeado y lo presentado a los diferentes evaluadores del proyecto, cuyo rol es aumentar la productividad y el desempeño de la

organización en cada una de las áreas importantes de esta, fueron satisfactorios. Así mismo, respecto a la prueba piloto, en donde se escogieron talleres de servicio, vitrinas y concesionarios, para el año 2013 pudimos contar con el apoyo de 15 concesionarios y para el año 2014 pudimos contar con 14 concesionarios, todos pertenecientes a la red METROKIA S.A en toda Colombia. En total contamos con 17 concesionarios para los dos años seleccionados. Estos concesionarios fueron seleccionados a través del criterio del jefe posventa, quien con su amplio conocimiento identificó los concesionarios más representativos de la red, teniendo en cuenta que es una prueba piloto y que por ende debía haber un número pequeño sin ser mínimo para obtener resultados contundentes. Estos resultados que se querían obtener eran única y exclusivamente con el fin de saber si era o no eficiente la idea del BM KPI creado e implementado en Colombia, o en su defecto si teníamos que recurrir a una fuente externa como desarrollador del sistema.

Entre los 17 concesionarios, podemos contar con sedes de Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Barranquilla y Popayán, siendo estas las ciudades con los mejores desempeños, los mejores reportes y quienes han demostrado tener un control absoluto sobre sus decisiones, acciones y resultados. Todos estos concesionarios se caracterizan, no solo de hacer parte de la red oficial de METROKIA S.A, sino de ser uno de los mayores orgullos para la organización a nivel mundial. Son todos estos concesionarios quienes han llevado un crecimiento en ventas y han tenido calidad de servicio excelente, que son ejemplares para toda la organización a nivel nacional e internacional. Son los únicos, quienes en los años evaluados demostraron tener cifras muy buenas: utilidades representativas, ventas muy altas, bastante fluidez en servicio y alto tráfico de repuestos.

#### 4.1 Listas de concesionarios

**Tabla 6: Lista Concesionarios seleccionados para prueba piloto año 2013**

Lista Concesionarios BM KPI		2013		
Perfil del Concesionario		Tipo Concesionario		
No.	Nombre	Código	Servicio	Contrato
1	METROKIA [Cra36 - Bogotá]	CL001	3S	Main
2	ALMOTORES [Norte - Cali]	CL002	3S	Main
3	DISTRIKIA [Ca10 - Medellín]	CL003	3S	Main
4	KIA PLAZA [Lagartos - Bogotá]	CL006	3S	Main
5	ARMOTOR [Av30 - Pereira]	CL007	3S	Outlet
6	MUNDOKIA [Cra43 - Medellín]	CL122	3S	Main
7	METROKIA [Av68 - Bogotá]	CL123	3S	Main
8	METROKIA [Ca140 - Bogotá]	CL124	1S	Main
9	METROKIA [Ca146 - Bogotá]	CL125	1S	Main
10	KIA PLAZA [Ca122 - Bogotá]	CL127	1S	Main
11	KIA PLAZA [Av127 - Bogotá]	CL129	1S	Outlet
12	ALMOTORES [Sur - Cali]	CL140	3S	Outlet
13	ALMOTORES [Av39 - Cali]	CL141	3S	Outlet
14	DISTRIKIA [CC Tesosro - Medellín]	CL182	1S	Outlet
15	ALKAMOTOR [Popayán]	CL190	3S	Main

**Tabla 7: Lista Concesionarios seleccionados para prueba piloto año 2014**

Lista Concesionarios BM KPI		2014		
Perfil del Concesionario		Tipo Concesionario		
No.	Nombre	Código	Servicio	Contrato
1	METROKIA [Cra36 - Bogotá]	CL001	3S	Main
2	ALMOTORES [Norte - Cali]	CL002	3S	Main
3	KIA PLAZA [Lagartos - Bogotá]	CL006	3S	Main
4	ARMOTOR [Av30 - Pereira]	CL007	3S	Outlet
5	AUTOSFUJIYAMA [Catedral - B/quilla]	CL008	3S	Outlet
6	MUNDOKIA [Cra43 - Medellín]	CL122	3S	Main
7	METROKIA [Av68 - Bogotá]	CL123	3S	Main
8	METROKIA [Ca 140 - Bogotá]	CL124	1S	Main
9	KIA PLAZA [Ca 122 -Bogotá]	CL127	1S	Main
10	KIA PLAZA [Av 127 - Bogotá]	CL129	1S	Outlet
11	ALMOTORES [Sur - Cali]	CL140	3S	Outlet
12	ALMOTORES [Av 39 - Cali]	CL141	3S	Outlet
13	AUTOSFUJIYAMA [Cr76 - B/quilla]	CL143	3S	Main
14	ALKAMOTOR [Popayán]	CL190	3S	Main

En las tablas podemos ver diferentes cuestiones de difícil entendimiento. En el caso de la columna referida a Servicio, estamos hablando del tipo de servicio que presta el concesionario como tal. KMC ha decidido dar estos nombres para diferenciar el propósito de cada concesionario y de esta manera poder tener más control aun sobre estos. Cuando es 1S está haciendo referencia a ventas. Es decir, todo concesionario que sea denominado 1S, simplemente es una vitrina que presta el servicio de venta de vehículos nuevos, nada más. Para toda la organización, regida en inglés y estipulado por KMC directamente desde Corea, 1S es Sales. Cuando es 2S está haciendo referencia a Servicio Repuestos. Es decir, que es un taller oficial reconocido por KMC para hacer todos los trabajos de servicio que corresponden al trabajo de mano de obra en el vehículo. Para KMC 2S es Service Spare parts. Finalmente, cuando es 3S, está haciendo referencia a los concesionarios de la red. Es decir, los concesionarios compuestos por vitrina, servicio y repuestos. Estos concesionarios son de gran tamaño puesto que tienen vitrina para venta de vehículos nuevos, espacio cubierto para zona de taller con todos los implementos necesarios que componen latonería y pintura, mecánica general, alineación y balanceo, colisión, cambio de aceite, entre otros, y cuentan con un espacio para bodega de almacenamiento de repuestos y accesorios para todos los vehículos que están actualmente en circulación y en vitrinas.

## 4.2 Lista de variables

**Tabla 8: Lista de Variables creadas para la composición de indicadores de desempeño**

V A R I A B L E S		
ESPAÑOL	Código ID	INGLÉS
Utilidad Neta (Antes de Impuestos)	Fa	NPBT (Net Profit Before Tax)
Facturación Total (Ve + Se + Re)	Fb	TOTAL TURNOVER
Gastos Indirectos	Fc	INDIRECT EXPENSES
Utilidad Bruta Dpto Ventas	Va	SALES DEPT. PROFIT (NEW+USED)
Gastos Operacionales Dpto Ventas	Vb	SALES DIRECT EXPENSES
Facturación Total Dpto Ventas	Vc	NV TURNOVER
Utilidad Bruta Vehículo Nuevo	Vd	NV GROSS PROFIT
Número de unidades nuevas vendidas	Ve	NV UNITS SOLD
Inventario (Stock) Vehículos Nuevos	Vf	NV UNITS IN STOCK
Número de Asesores Comerciales	Vg	NUMBER OF SALES CONSULTANTS
Gastos Mes de Publicidad	Vh	ADVERTISING PER NV SOLD
Facturación Total Dpto Servicio	Sa	SVC TURNOVER
Utilidad Bruta Dpto Servicio	Sb	SVC DEPT PROFIT
Gastos Operacionales Dpto Servicio	Sc	SERVICE DIRECT EXPENSES
Facturación Mano de Obra	Sd	LABOR TURNOVER
Utilidad Bruta Mano de Obra	Se	LABOR GROSS PROFIT
Horas Vendidas	Sf	SOLD HOURS
Horas Trabajadas	Sg	WORKED HOURS
Horas Presenciales	Sh	ATTEND HOURS
Facturación Total Dpto Repuestos	Ra	PTS TURNOVER
Utilidad Bruta Dpto Repuestos	Rb	PTS DEPT PROFIT
Gastos Operacionales Dpto Repuestos	Rc	PARTS DIRECT EXPENSES
Entradas al Taller (Cliente)	Rd	NUMBER OF SERVICED UNITS
Utilidad Bruta Repuestos	Re	PTS GROSS PROFIT
Facturación Venta de Accesorios	Rf	ACCESSORY SALES
Facturación Partes No - Garantía	Rg	NON WARRANTY PARTS TURNOVER
Facturación Partes Garantía	Rh	WARRANTY PARTS TURNOVER
Costo Inventario	Ri	TOTAL PARTS STOCK
Costo Partes Vendidas	Rj	TOTAL COST OF PARTS SOLD
29		29

En la tabla anterior, podemos ver la lista de las nuevas variables junto con el código para identificarlas. Los colores corresponden a las variables que conforman los indicadores de cada departamento: Finanzas, Ventas, Servicio y Repuestos. En ese orden de ideas, verde corresponde a Finanzas, morado a Ventas, anaranjado a Servicio y azul a Repuestos.

Así mismo, podemos ver dos columnas con las variables: español e inglés. Recordemos que KMC es quien ha determinado una serie de indicadores globales en donde todos los

distribuidores deben exigir a sus concesionarios el seguimiento e implementación de estos. Por temas de regiones, culturas y por desempeño del negocio, internamente hablando dentro de cada país, tanto las variables como los indicadores pueden variar.

El caso concreto es Colombia en comparación con Estados Unidos. En Estados Unidos el sector automotriz funciona en dos etapas: nuevos y usados. Es decir, en este país podemos encontrar que las marcas oficiales con sus distribuidores oficiales, cuentan con la venta de vehículos nuevos y de vehículos usados. Lo anterior se da por el hecho que las marcas tienen como estrategia corporativa y financiera, incentivar el cambio de vehículo periódicamente. Es por esto que las marcas suelen tener lanzamientos muy seguidos; cada vez que hay un lanzamiento, cada asesor comercial debe tomar la base de datos de sus clientes anteriores para ofrecerles el nuevo producto en lanzamiento. El comercio de vehículos en Estados Unidos es muy frecuente, a lo que un ciudadano americano cambia de vehículo cada 2 años.

Los vehículos viejos son aceptados por la marca como parte de pago, siempre y cuando sean de esta misma. El financiamiento no tiene importancia, puesto que si no ha terminado de cancelar el valor final del vehículo anterior, hay un traspaso de cuenta a ese nuevo vehículo; el valor aumenta, las tasas de interés se mantienen a como se negoció el vehículo anterior con una variación porcentual anual mucho menor que el normal dispuesto por el sector. Entonces, el plazo aumenta según el valor comercial del vehículo con la única condición de mantener el valor de cada cuota mensual del vehículo anterior. El financiamiento podrá aumentar de tiempo, pero las cuotas se mantienen casi iguales con una variación porcentual anual muy similar, haciendo que la gente se sienta incentivada a cambiar de vehículo.

El cambio de vehículo no puede ser de una gama mayor a menor, puesto que las condiciones iniciales planteadas por la marca no se mantendrían. La única manera para mantener dichas condiciones es cambiar de vehículo al modelo nuevo que llegó de ese mismo segmento de vehículo al que pertenece el anterior; generalmente es la evolución del modelo anterior.

Respecto a los carros usados, las marcas tienen subcontratado un establecimiento que reciben y venden únicamente vehículos usados. En este país la venta de vehículos usados es muy

influyente y entra a ser parte de la utilidad final mensual y anual de cada concesionario. Además de esto, podríamos interpretar que los vehículos “usados” están en muy buen estado. La diferencia económica, social, política y regional que se presenta en Estados Unidos, simplemente por las dimensiones territoriales, hace que el tráfico de vehículos usados sea mayor. En pocos estados donde hay un alto poder adquisitivo podemos ver un alto tráfico de vehículos nuevos, mientras que otros estados no la tienen, a lo que económicamente sólo se puede adquirir un vehículo usado en muy buen estado.

En Colombia, no es así. Las marcas simplemente venden nuevos. Muy pocos concesionarios, si es que no son contados con los dedos de las manos, oficiales de las marcas (representantes oficiales de la marca en el país) aceptan como parte de pago el vehículo viejo de esa misma marca para poder negociarlo y adquirir un vehículo nuevo. El tráfico de vehículos usados en Colombia es personalizado, es un negocio que no tiene mucha rentabilidad puesto que, por el amplio portafolio de financiamiento, la gente prefiere adquirir un nuevo a un usado. La única manera para poder vender un usado es a través de negociaciones entre personas naturales, con el único fin de recibir el dinero en efectivo del precio de venta.

Hay casos excepcionales en donde hay negocios de venta de usados, pero sinceramente no son muy exitosos. Por otro lado, hay concesionarios multi marcas, quien una persona natural ha decidido negociar con la marca en Colombia como vendedor del producto bajo el respaldo de la marca, más no es oficial de la marca a nivel mundial. Estos negocios son más rentables, puesto que tienen nuevos y usados, aceptando los usados de cualquier marca como parte de pago para la negociación de un nuevo de la marca que esté en dicho establecimiento.

Respecto al tema de los indicadores, con lo anterior podemos entender que en Estados Unidos sí se tienen en cuenta los indicadores de vehículos usados, puesto que sí logran ser un ingreso y una utilidad para la marca. En Colombia no, puesto que por temas culturales son muy pocos consumidores los que prefieren comprar vehículos usados a nuevos gracias a los planes de financiamiento cuya principal característica es la flexibilidad.

### 4.3 Desglose de variables

#### 4.3.1 Variables de Finanzas (Alto Nivel)

<b>Fa</b>	<b>Utilidad Neta (Antes de Impuestos)</b>
	Facturación total ventas
-	Costo de ventas
=	Utilidad Bruta Dpto. Ventas
-	Gastos indirectos
=	Utilidad directa
-	Gastos indirectos
=	Ingresos operacionales
+	Ingresos no operacionales
-	Gastos no operacionales
=	<b>Utilidad Neta (Antes de Impuestos)</b>

<b>Fc</b>	<b>Gastos Indirectos</b>
	Salarios administración
+	Salarios directivos
+	Pensiones y beneficios
+	Entrenamientos
+	Mantenimiento y reparaciones Infraestructura
=	<b>Gastos Indirectos Dpto.</b>

<b>Fb</b>	<b>Facturación Total (Ve + Se + Re)</b>
	Facturación Total Dpto. Ventas
+	Facturación Total Dpto. Servicio
+	Facturación Total Dpto. Repuestos
=	<b>Facturación Total</b>

	<b>Ventas</b>
+	Pagos auditorías y honorarios
+	Cargos informáticos
+	Gastos vehículos
+	Suministros oficina
+	Teléfono
+	Donaciones
=	<b>Gastos Indirectos Dpto. Servicio</b>
+	Viajes y entrenamiento
+	Deudas incobrables
+	Varios-Misceláneos
+	Depreciación
+	Gastos de gestión
+	Otros gastos
=	<b>Gastos Indirectos Dpto. Repuestos</b>

#### 4.3.2 Variables de Ventas

<b>Va</b>	<b>Utilidad Bruta Dpto. Ventas</b>
+	Facturación total Dpto. Ventas
-	Costo de ventas (todo lo que sea costo venta mercancía, precios por compra al por mayor, costos transporte mercancía, desplazamientos)
=	<b>Utilidad Bruta Dpto. Ventas</b>

7	<b>Vd</b>	<b>Utilidad Bruta Vehículo Nuevo</b>
	+	Facturación venta vehículos nuevos
	-	Costo de ventas vehículos nuevos
	=	<b>Utilidad Bruta Vehículo Nuevo</b>

8	<b>Ve</b>	<b>Número de unidades nuevas vendidas</b>
---	-----------	---

<b>Vb</b>	<b>Gastos Operacionales Dpto. Ventas</b>
	Comisiones a individuales
+	Comisiones ejecutivos ventas
+	Preparación-alistamiento nuevas unidades
+	Goodwill
+	Publicidad y promoción
+	Costos demostraciones
+	Mantenimiento existencias Nuevas
+	Gastos varios-Entrenamientos
+	interés almacenamiento nuevos
+	Salarios administración
+	Salarios ejecutivos
+	Pensiones y Beneficios
=	<b>Gastos Operacionales Dpto. Ventas</b>

<b>Vc</b>	<b>Facturación Total Dpto. Ventas</b>
	Vehículos nuevos vendidos
+	Ventas otras franquicias
+	Garantía de ventas (Vehículos nuevos)
+	Amortización stock vehículos nuevos
+	Ingresos vehículos nuevos (F&I)

	Cantidad de vehículos nuevos que se venden por concesionario
--	--

9	<b>Vf</b>	<b>Inventario (Stock) Vehículos Nuevos</b>
		# de vehículos nuevos disponibles para vender (mensualmente) de acuerdo al promedio mensual de los meses anteriores

10	<b>Vg</b>	<b>Número de Asesores Comerciales</b>
		# de personas contratadas para la venta de vehículos nuevos en las vitrinas de los concesionarios

11	<b>Vh</b>	<b>Gastos Mes de Publicidad</b>
		Dinero que invierte y dispone el Dpto. de ventas para promocionar y publicar promociones de nuevos modelos mensualmente

+	Bonos
=	<b>Facturación Total Dpto. Ventas</b>

### 4.3.3 Variables de Servicio

2	<b>Sa</b>	<b>Facturación Total Dpto. Servicio</b>
	+	Mano de obra retail
	+	Mano de obra interna
	+	Mano de obra garantías
	+	Sub-contrataciones y otros
	=	<b>Facturación Total Dpto. Servicio</b>

3	<b>Sb</b>	<b>Utilidad Bruta Dpto. Servicio</b>
	+	Facturación total Dpto. Servicio
	-	Costo de ventas servicio (todos los costos de mercancía, precios al por mayor, costo transporte)
	=	<b>Utilidad Bruta Dpto. Servicio</b>

4	<b>Sc</b>	<b>Gastos Operacionales Dpto. Servicio</b>
	+	Rectificación y ajuste política
	+	Consumibles
	+	Publicidad y promoción
	+	Misceláneos-varios
	+	Salarios no productivos

15	<b>Sd</b>	<b>Facturación Mano de Obra</b>
		Utilidad bruta mano de obra
	-	Costo de venta mano de obra
	=	<b>Facturación Mano de Obra</b>
		# de horas técnicos trabajaron productivamente
	*	Costo hora técnico
	=	Costo de venta mano de obra

16	<b>Se</b>	<b>Utilidad Bruta Mano de Obra</b>
		Facturación mano de obra
	-	Costo de ventas (todo lo que sea costo de mercancía, precios al por mayor, transporte mercancía)
	=	<b>Utilidad Bruta Mano de Obra</b>

17	<b>Sf</b>	<b>Horas Vendidas</b>
		# de horas de mano de obra vendidas en el periodo

+	Pagos días festivos e incapacidad
+	Tiempo de inactividad productiva
+	Pensiones y beneficios
+	Entrenamientos
+	Gastos vehículos cortesía
=	<b>Gastos Operacionales Dpto. Servicio</b>

18	<b>Sg</b>	<b>Horas Trabajadas</b>
		# de horas que se gastaron los técnicos trabajando productivamente

19	<b>Sh</b>	<b>Horas Presenciales</b>
		# de horas que asistieron los técnicos a trabajar en cada periodo evaluado

#### 4.3.4 Variables de Repuestos

0	<b>Ra</b>	<b>Facturación Total Dpto. Repuestos</b>
	+	Ventas repuestos-Retail
	+	Ventas repuestos-Interno y garantías
	+	Ventas repuestos-Carrocería y latonería
	+	Ajuste inventario
	+	Bonos repuestos
	+	Ventas accesorios
	+	Llantas, accesorios, lubricantes
	=	<b>Facturación Total Dpto. Repuestos</b>

24	<b>Re</b>	<b>Utilidad Bruta Repuestos</b>
	+	Facturación mano de obra
	-	Costo de ventas (todo lo que sea costo de mercancía, precios al por mayor, transporte de mercancía)
	=	<b>Utilidad Bruta Repuestos</b>

1	<b>Rb</b>	<b>Utilidad Bruta Dpto. Repuestos</b>
		Facturación Total Dpto.

25	<b>Rf</b>	<b>Facturación Venta de Accesorios</b>
		Todos los accesorios vendidos que se facturaron en el periodo correspondiente (mensual)

	Repuestos
-	Costo de ventas (todo lo que sea costo de venta mercancía, precios por compra al por mayor, costos transporte mercancía, desplazamientos)
=	<b>Utilidad Bruta Dpto. Repuestos</b>

1	<b>Rc</b>	<b>Gastos Operacionales Dpto. Repuestos</b>
2	+	Rectificación y ajuste política
	+	Consumibles
	+	Gastos vehículos
	+	Publicidad y promoción
	+	Varios
	+	Salarios staff repuestos
	+	Pensiones y beneficios
	+	Entrenamientos
	=	<b>Gastos Operacionales Dpto. Repuestos</b>

3	<b>Rd</b>	<b>Entradas al Taller (Cliente)</b>
		# Entradas de vehículos al taller para realizar trabajos de

26	<b>Rg</b>	<b>Facturación Partes No. Garantía</b>
		Cantidad de repuestos vendidos que fueron utilizados en vehículos dañados sin garantía

27	<b>Rh</b>	<b>Facturación Partes Garantía</b>
		Cantidad de repuestos suministrados para cambios por garantía

28	<b>Ri</b>	<b>Costo Inventario</b>
		Valor repuestos que están en inventario y que son medidos en un periodo igual que el anterior (mensual)

29	<b>Rj</b>	<b>Costo Partes Vendidas</b>
		Valor de los repuestos que se vendieron en un periodo igual que el anterior (mensual)

servicios reembolsables a diferentes vehículos KIA
--

#### 4.4 Lista de indicadores

**Tabla 9: Lista de indicadores definitivos en inglés y español con código de identificación**

INDICADORES DEFINITIVOS			
CODIGO ID	INDICADORES INGLÉS	INDICADORES ESPAÑOL	
F1	ROS (Net profit before tax %)	Rentabilidad de las Ventas (ROS)	FINANZAS
F2	Overhead Absorption	Absorción Gastos Generales	
F3	Sales Contribution (Dept. PROFIT)	Contribución Dpto. Ventas	
F4	Service Contribution (Dept. PROFIT)	Contribución Dpto. Servicio	
F5	Parts Contribution (Dept. PROFIT)	Contribución Dpto. Repuestos	
V1	N.V. units sold per dealer	Número V.N Vendidos	VENTAS
V2	N.V. turnover per unit	Facturación Promedio V.N Vendido	
V3	New Vehicle Sales gross profit %	Tasa Utilidad Bruta por V.N	
V4	Gross Porfit per N.V. Unit Sold	Utilidad Bruta por V. N. Vendido	
V5	N.V. Sales per Sales Consultants	Venta de Vehiculos por Asesor Comercial	
V6	N.V. stock (Days of supply)	Stock V. N. (Dias de Suministro)	
V7	Advertising per sold N.V. unit	Publicidad por V. N	
V8	Sales Direct Profit	Rentabilidad Dpto. Ventas	
S1	Service turnover per dealer	Facturación Total Dpto. Servicio	SERVICIO
S2	Labour gross profit %	Tasa Utilidad Bruta Mano de Obra	
S3	Workshop efficiency	Eficiencia del Taller	
S4	Workshop productivity	Productividad del Taller	
S5	Workshop utilization	Utilización del Taller	
S6	Service Direct Profit	Rentabilidad Dpto. Servicio	
R1	Parts turnover per dealer	Facturación Total Dpto. Repuestos	REPUESTOS
R2	Parts Sales per serviced unit	Venta de Repuestos por Entrada al Taller	
R3	Accessory sales per N.V. sold	Venta Accesorios por V. N Vendido	
R4	Non warranty to warranty parts	Tasa Facturación Mezcla de Repuestos	
R5	Parts gross profit %	Tasa de Utilidad Bruta Repuestos	
R6	Parts Stock Turn annualised	Rotación de Inventarios	
R7	Parts Direct Profit	Rentabilidad Dpto. Repuestos	
26			

Convenciones Tabla Indicadores:

V.N: Vehículos Nuevos Dpto.: Departamento Formulación y planteamiento indicadores

Tabla 10: Lista de indicadores con ecuación matemática y código de identificación

INDICADORES DEFINITIVOS			
CODIGO ID	NOMBRE INDICADOR	ECUACIÓN MATEMÁTICA	
F1	Rentabilidad de las Ventas (ROS)	$[Utilidad\ Neta\ (Antes\ de\ Impuestos) / Facturación\ Total\ (Ve+Se+Re)] * 100$	FINANZAS
F2	Absorción Gastos Generales	$[(Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Servicio + Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Repuestos) / Gastos\ Indirectos] * 100$	
F3	Contribución Dpto. Ventas	$(Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Ventas / Facturación\ Total\ Dpto.\ Ventas) * 100$	
F4	Contribución Dpto. Servicio	$(Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Servicio / Facturación\ Total\ Dpto.\ Servicio) * 100$	
F5	Contribución Dpto. Repuestos	$(Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Repuestos / Facturación\ Total\ Dpto.\ Repuestos) * 100$	
V1	Número V.N Vendidos	Número de Unidades Nuevas Vendidas	VENTAS
V2	Facturación Promedio V.N Vendido	$Facturación\ Total\ Dpto.\ Ventas / Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas$	
V3	Tasa Utilidad Bruta por V.N	$(Utilidad\ Vehículo\ Nuevo / Facturación\ Total\ Dpto.\ Ventas) * 100$	
V4	Utilidad Bruta por V. N. Vendido	$Utilidad\ Bruta\ Vehículo\ Nuevo / Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas$	
V5	Venta de Vehículos por Asesor Comercial	$(Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas / Número\ de\ Asesores\ Comerciales) * 12$	
V6	Stock V. N. (Días de Suministro)	$[Inventario\ (Stock)\ Vehículos\ Nuevos / (Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas * 12)] * 365$	
V7	Publicidad por V. N	$Gastos\ Mes\ Publicidad / Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas$	
V8	Rentabilidad Dpto. Ventas	$Utilidad\ Vehículo\ Nuevo - Gastos\ Operacionales\ Dpto.\ Ventas$	
S1	Facturación Total Dpto. Servicio	Facturación Total Dpto. Servicio	SERVICIO
S2	Tasa Utilidad Bruta Mano de Obra	$(Utilidad\ Bruta\ Mano\ de\ Obra / Facturación\ Mano\ de\ Obra) * 100$	
S3	Eficiencia del Taller	$(Horas\ Vendidas / Horas\ Presenciales) * 100$	
S4	Productividad del Taller	$(Horas\ Vendidas / Horas\ Trabajadas) * 100$	
S5	Utilización del Taller	$(Horas\ Trabajadas / Horas\ Presenciales) * 100$	
S6	Rentabilidad Dpto. Servicio	$Utilidad\ Bruta\ Mano\ de\ Obra - Gastos\ Operacionales\ Dpto.\ Servicio$	
R1	Facturación Total Dpto. Repuestos	Facturación Total Dpto. Repuestos	REPUESTOS
R2	Venta de Repuestos por Entrada al Taller	$Facturación\ Total\ Dpto.\ Repuestos / Entradas\ (Cliente)\ al\ Taller$	
R3	Venta Accesorios por V. N Vendido	$Facturación\ Venta\ de\ Accesorios / Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas$	
R4	Tasa Facturación Mezcla de Repuestos	$[Facturación\ Partes\ No.\ Garantía / (Facturación\ Partes\ No.\ Garantía + Facturación\ Partes\ Garantía)] * 100$	
R5	Tasa de Utilidad Bruta Repuestos	$(Utilidad\ Bruta\ Repuestos / Facturación\ Total\ Dpto.\ Repuestos) * 100$	
R6	Rotación de Inventarios	$Costo\ Partes\ Vendidas / Costo\ Inventario$	
R7	Rentabilidad Dpto. Repuestos	$Utilidad\ Bruta\ Repuestos - Gastos\ Operacionales\ Dpto.\ Repuestos$	
26			

## 4.5 Guía de referencia de indicadores BM KPI

La guía a continuación es una explicación detallada de los indicadores. Cada uno está numerado, junto con el nombre en español, nombre en inglés, código de identificación, qué mide, cómo lo mide y el punto de referencia que debe alcanzar. Este es el proceso más importante de este ejercicio. Esta es la parte donde todos y cada uno de los empleados de METROKIA S.A que hagan parte de los departamentos de alta gerencia, ventas, servicio y repuestos, debe estar en su conocimiento, tomándolo como el modelo a seguir y no pueden salirse de este.

Este es el documento clave para poder iniciar todo un proceso de detalle, de conocimiento y de emprendimiento para obtener resultados contundentes. Este es el punto de inicio en donde METROKIA S.A podrá tomar decisiones respecto al rendimiento de cada concesionario. Es aquí, desde donde el proyecto entra en acción para generar resultados que influyan en decisiones, en un contundente aumento de rentabilidades, un aumento de ventas y finalmente un resultado que ayudará a METROKIA S.A a estar cada vez mejor posicionado en el sector automotriz colombiano.

### 4.5.1 Indicadores de Alto Nivel

#### 1. Rentabilidad de las Ventas (ROS)

Return on Sales (ROS)

Código Identificación

F1

#### **¿Qué mide?**

Mide qué tan eficiente es el concesionario como negocio a partir de la relación de la utilidad neta antes de impuestos y la facturación Total (Ventas + Servicio + Repuestos). Cuando hay un aumento en el ROS, indica que el concesionario está siendo eficiente en gastos, mientras que si hay una disminución del ROS indica que hay un gran esfuerzo con muy bajo resultado.

## ¿Cómo se calcula?

**[Utilidad neta (antes de impuestos)/Facturación Total (Ventas+ Servicio+ Repuestos)]\*100**

Punto de Referencia

>2%

### 2. Absorción Gastos Generales

Overhead Absorption

Código identificación

F2

¿Qué mide?

Mide la efectividad del negocio Posventa [Servicio (incluyendo colisión) y Repuestos] para cubrir los gastos generales del concesionario.

Gastos directos Dpto. Servicio y Rptos.: son todos aquellos conocidos como costos operativos (arriendo, servicios, publicidad, actividades, etc.) más los costos de nómina de todo el Staff de Rptos. y Servicio sin incluir a los técnicos.

Cuando el indicador está muy bajo, indica que los gastos generales son muy altos comparados con la operación de Servicio y Repuestos. Estos deben ser mejorados disminuyendo los costos.

¿Cómo se calcula?

**{[(Utilidad Bruta Dpto. Servicio) + (Utilidad Bruta Dpto. Rptos.)] / Gastos Indirectos} \* 100**

Punto de Referencia

>80%. Varía de Mercado a Mercado

### 3. Contribución del Dpto. de Ventas

Sales Contribution in %

Código Identificación

F3

¿Qué mide?

Mide la contribución por parte del Dpto. de Ventas al negocio a través del porcentaje obtenido por la rentabilidad entre la utilidad del Dpto. y la Facturación Total del Dpto.

¿Cómo se calcula?

**$[\text{Utilidad Bruta Dpto. Ventas} / \text{Facturación Total Dpto. Ventas}] * 100$**

Punto de Referencia

>3%

#### 4. Contribución del Dpto. de Servicio

Service Contribution in %

Código Identificación

F4

¿Qué mide?

Mide la contribución por parte del Dpto. de Servicio al negocio a través del porcentaje obtenido por la rentabilidad entre la utilidad del Dpto. y la Facturación Total del Dpto.

¿Cómo se calcula?

**$[(\text{Utilidad Bruta Dpto. Servicio} / \text{Facturación Total Dpto. Servicio}) * 100]$**

Punto de Referencia

>35%

#### 5. Contribución del Dpto. de Repuestos

Parts Contribution in %

Código Identificación

F5

¿Qué mide?

Mide la contribución por parte del Dpto. de Repuestos al negocio a través del porcentaje obtenido por la rentabilidad entre la utilidad del Dpto. y la Facturación Total del Dpto.

¿Cómo se calcula?

**$[\text{Utilidad Bruta Dpto. Rptos} / \text{Facturación Total Dpto. Rptos}] * 100$**

Punto de Referencia

>12%

#### **4.5.2 Indicadores Depto. Ventas (Gerencia Comercial)**

##### 1. Número de Vehículos Nuevos Vendidos

New Vehicles Units Sold Per Dealer

Código Identificación

V1

¿Qué mide?

Mide el número de vehículos reales facturados a clientes por vitrina. No se debe tener en cuenta los vehículos de prueba (Test Drive).

¿Cómo se calcula?

##### **Número de Vehículos Nuevos Vendidos**

Punto de Referencia

Específico del Mercado

##### 2. Facturación Promedio Venta Vehículo Nuevo

New Vehicle Turnover per Unit

Código Identificación

V2

¿Qué mide?

Mide el promedio de facturación por cada vehículo nuevo vendido.

¿Cómo se calcula?

##### **Facturación Total Dpto. Ventas / Número de Unidades Nuevas Vendidas**

Punto de Referencia

Promedio Global mensual > US\$21.000. Varía en gran manera según la región y la mezcla de ventas.

##### 3. Tasa Utilidad Bruta por Vehículo Nuevo

New Vehicle Gross Profit in %

Código Identificación

V3

¿Qué mide?

Mide la relación entre la Utilidad Bruta por cada vehículo nuevo vendido y la Facturación Total por venta de vehículos nuevos vendidos (Dpto. Ventas)

¿Cómo se calcula?

**[Utilidad Bruta Vehículo Nuevo / Facturación Total Dpto. Ventas]\*100**

Punto de Referencia

>7.24%

#### 4. Utilidad Bruta por Vehículo Nuevo Vendido

Gross Profit per New Vehicle Unit Sold

Código Identificación

V4

¿Qué mide?

Mide la diferencia promedio entre el precio de venta de vehículos nuevos con el costo de vehículos nuevos.

¿Cómo se calcula?

**Utilidad Bruta Vehículo Nuevo / Número de Unidades Nuevas Vendidas**

Punto de Referencia

Promedio Global >US\$ 1500. Varía según mercado.

#### 5. Venta de Vehículos por Asesor Comercial

New Vehicle Sales per Sales Consultant

Código identificación

V5

¿Qué mide?

Mide la relación que hay entre el número de vehículos nuevos vendidos por el concesionario y el número de asesores comerciales contratados para venderlos. Se debe hacer anualizado.

¿Cómo se calcula?

**[Número de Unidades Nuevas Vendidas / Número de Asesores Comerciales]\*12**

Punto de Referencia

150~200 unidades

6. Stock Vehículos Nuevos (Días de Suministro)

New Vehicle Stock (Days of Supply)

Código Identificación

V6

¿Qué mide?

Mide el número de días de inventario de vehículos nuevos en relación a las ventas realizadas. Se hace anualmente.

Este indicador se refiere a que tan bien se desempeña el concesionario respecto al mercado.

¿Cómo se calcula?

**[Inventario (Stock) de Vehículos Nuevos / (Número de Unidades Nuevas Vendidas \*12)] \*365**

Punto de Referencia

60~90 días

7. Publicidad por Vehículo Nuevo Vendido

Advertising per New Vehicle Unit Sold

Código Identificación

V7

¿Qué mide?

Mide la relación entre el dinero que utilizó el Dpto. de Ventas en publicidad y el número de vehículos nuevos vendidos.

¿Cómo se calcula?

**Gastos Mes Publicidad Dpto. Ventas / Número de Unidades Nuevas Vendidas**

Punto de Referencia

US\$ 200~US\$ 300

8. Rentabilidad Dpto. Ventas

Sales Direct Profit

Código Identificación

V8

¿Qué mide?

Mide la rentabilidad real del Dpto. de ventas respecto a la diferencia entre la utilidad bruta de los vehículos nuevos y gastos operacionales del Dpto. de Ventas.

¿Cómo se calcula?

**Utilidad Bruta Vehículo Nuevo - Gastos Operacionales Dpto. Ventas**

Punto de Referencia

N/A

#### **4.5.3 Indicadores Dpto. Servicio (Gerencia Servicio)**

##### 1. Facturación Total Dpto. de Servicio

Service Turnover per Dealer

Código Identificación

S1

¿Qué mide?

Mide la Facturación Total del Dpto. de Servicio. Únicamente se tiene en cuenta la Mano de Obra prestada por el técnico. No se deben incluir insumos tales como combustibles.

¿Cómo se calcula?

**Facturación Total Dpto. de Servicio**

Punto de Referencia

Promedio Global mensual >US\$ 66.000. Mercado específico. Varía en gran manera.

##### 2. Tasa Utilidad Bruta Mano de Obra

Labor Gross Profit in %

Código Identificación

S2

¿Qué mide?

Mide la relación entre la Utilidad Bruta obtenida por la venta de mano de obra y la Facturación de mano de obra.

¿Cómo se calcula?

**[Utilidad Bruta Mano de Obra / Facturación Mano de Obra]\*100**

Punto de Referencia

70%~80%

3. Eficiencia del Taller

Workshop efficiency in %

Código Identificación

S3

¿Qué mide?

Mide la relación que hay entre las horas trabajadas vendidas con las horas presenciales de los técnicos en el taller. Las horas presenciales se refiere a todas las horas en las que el técnico está en el taller, incluyendo las horas no facturadas.

¿Cómo se calcula?

**[Horas Vendidas / Horas Presenciales]\*100**

Punto de Referencia

105%~120%

4. Productividad del Taller

Workshop productivity in %

Código Identificación

S4

¿Qué mide?

Mide la relación que hay entre las horas trabajadas vendidas con el tiempo que los técnicos emplean haciendo el trabajo productivamente. Estas horas son las horas trabajadas reales.

¿Cómo se calcula?

**[Horas Vendidas / Horas Trabajadas]\*100**

Punto de Referencia

110%~125%

5. Utilización del Taller

Workshop utilization in %

Código Identificación

S5

¿Qué mide?

Mide la relación que hay entre la cantidad de horas que los técnicos utilizaron en su trabajo con la cantidad de horas que los técnicos utilizaron productivamente.

¿Cómo se calcula?

**[Horas Trabajadas / Horas Presenciales]\*100**

Punto de Referencia

85%~95%

#### 6. Rentabilidad Dpto. Servicio

Service Direct Profit

Código Identificación

S6

¿Qué mide?

Mide la rentabilidad real del Dpto. de servicio respecto a la diferencia entre la utilidad bruta de la mano de obra y los gastos operacionales del Dpto. de Servicio.

¿Cómo se calcula?

**Utilidad Bruta Mano de Obra – Gastos Operacionales Dpto. Servicio**

Punto de Referencia

N/A

#### 4.5.4 Indicadores Dpto. Repuestos (Gerencia Repuestos)

##### 1. Facturación Total Dpto. de Repuestos

Parts Turnover per Dealer

Código Identificación

R1

¿Qué mide?

Mide la Facturación Total del Dpto. de Repuestos. Los accesorios deben estar incluidos.

¿Cómo se calcula?

**Facturación Total del Dpto. de Repuestos**

Punto de Referencia

Promedio global mensual >US\$ 97.000. Varía de gran manera.

2. Venta de Repuestos por Entrada al Taller

Parts Sales per Serviced Unit

Código Identificación

R2

¿Qué mide?

Mide la venta de repuestos del concesionario a través del Depto. de Servicio por entrada del vehículo al taller, pagado por el cliente.

¿Cómo se calcula?

**Facturación Total Dpto. Repuestos / Entradas al Taller (pagadas por el Cliente)**

Punto de Referencia

US\$ 150~US\$175

3. Venta de Accesorios por Vehículo Nuevo Vendido

Accessory Sales per New Vehicle Sold

Código Identificación

R3

¿Qué mide?

Mide las ventas de accesorios por el número de vehículos nuevos vendidos. La medición de este indicador se puede hacer mensual o anual.

¿Cómo se calcula?

**Facturación Venta de Accesorios / Número de Unidades Nuevas Vendidas**

Punto de Referencia

>US\$ 200

4. Tasa de Facturación Mezcla de Repuestos

Non-Warranty to Warranty Parts in %

Código Identificación

R4

¿Qué mide?

Mide la proporción de las Ventas Totales de Repuestos Vendidos al cliente. No se tienen en cuenta los repuestos disponibles para Garantía.

¿Cómo se calcula?

$[\text{Facturación Repuestos No-Garantía} / \text{Facturación Total Repuestos}] * 100$

**= [Facturación Partes No-Garantía / (Facturación Partes No-Garantía + Facturación Partes Garantía)] \* 100**

Punto de Referencia

>80%

5. Tasa de Utilidad Bruta de Repuestos

Parts Gross Profit in %

Código Identificación

R5

¿Qué mide?

Mide la relación que hay entre la Utilidad Bruta de la Venta de Repuestos y la Facturación Total del Dpto. de Repuestos. Muestra la rentabilidad total por la venta de repuestos.

¿Cómo se calcula?

**[Utilidad Bruta Repuestos / Facturación Total Dpto. Repuestos] \* 100**

Punto de Referencia

>22%

6. Rotación de Inventario

Parts Stock Turn

Código Identificación

R6

¿Qué mide?

Mide la relación que hay entre el valor de las partes vendidas (Costo) y el valor del inventario existente (Costo). Este indicador se puede obtener de diferentes maneras, sin embargo, esta es la más adecuada para la organización.

¿Cómo se calcula?

**Valor Partes (Repuestos) Vendidas / Valor Partes (Repuestos) Inventario**

Punto de Referencia

6~8 Veces

7. Rentabilidad Dpto. Repuestos

Parts Direct Profit

Código Identificación

R7

¿Qué mide?

Mide la rentabilidad real del Dpto. de repuestos respecto a la diferencia entre la utilidad bruta de Repuestos y los gastos operacionales del Dpto. de Repuestos.

¿Cómo se calcula?

**Utilidad Bruta Dpto. Repuestos – Gastos Operacionales Dpto. Repuestos**

Punto de Referencia

N/A

#### 4.5.5 Número Total Indicadores KPI

ALTO NIVEL (FINANCE & INCOME (FINANZAS)) = 5

DPTO. VENTAS (GERENCIA COMERCIAL) = 8

DPTO. SERVICIO (GERENCIA SERVICIO) = 6

DPTO. REPUESTOS (GERENCIA REPUESTOS) = 7

**TOTAL INDICADORES KPI = 26**

Tablas Variables e Indicadores

A continuación, podemos ver la tabla en la que podemos tabular y ver los resultados de los indicadores en las unidades requeridas.

**Tabla 11: Tabulación mensual de los indicadores para departamentos de Finanzas y Ventas**

NOMBRE CONCESIONARIO	CÓDIGO CONCESIONARIO												
ÁREA	FINANZAS					VENTAS							
NOMBRE KPI	Rentabilidad de las Ventas (ROS)	Absorción Gastos Generales	Contribución Dpto. Ventas	Contribución Dpto. Servicio	Contribución Dpto. Repuestos	Número Vehículos Nuevos Vendidos	Facturación Promedio Vehículo Nuevo Vendido	Tasa Utilidad Bruta por Vehículo Nuevo	Utilidad Bruta por Vehículo Nuevo Vendido	Venta de Vehículos por Asesor Comercial	Stock Vehículo Nuevo (Días de Suministro)	Publicidad por Vehículo Nuevo	Rentabilidad Dpto. Ventas
ECUACIÓN-¿CÓMO?	$\frac{[Utilidad\ Neta\ (Antes\ de\ Impuestos)\ /\ Facturación\ Total\ (Ve+Se+Re)]*100}{(Fa/Fb)*100}$	$\frac{[(Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Servicio+Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Repuestos)/Gastos\ Indirectos]*100}{0}$	$\frac{(Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Ventas/Facturación\ Total\ Dpto.\ Ventas)*100}{(Va/Vc)*100}$	$\frac{(Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Servicio/Facturación\ Total\ Dpto.\ Servicio)*100}{(Sb/Sa)*100}$	$\frac{(Utilidad\ Bruta\ Dpto.\ Repuestos/Facturación\ Total\ Dpto.\ Repuestos)*100}{(Rb/Ra)*100}$	Número de Unidades Nuevas Vendidas	$\frac{Facturación\ Total\ Dpto.\ Ventas/Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas}{Vc/Ve}$	$\frac{Utilidad\ Vehículo\ Nuevo/Facturación\ Total\ Dpto.\ Ventas}{Vd/Vc}*100$	$\frac{Utilidad\ Bruta\ Vehículo\ Nuevo/Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas}{Vd/Ve}$	$\frac{(Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas/Número\ de\ Asesores\ Comerciales)*12}{Vh/Ve}$	$\frac{[Inventario\ (Stock)\ Vehículos\ Nuevos/(Número\ de\ Unidades\ Nuevas)]*365}{Vh/Ve}$	$\frac{Gastos\ Mes\ Publicidad/Número\ de\ Unidades\ Nuevas\ Vendidas}{Vh/Ve}$	$\frac{Utilidad\ Vehículo\ Nuevo-Gastos\ Operacionales\ Dpto.\ Ventas}{Vd-Vb}$
ECUACIÓN ID	(Fa/Fb)*100	[(Sb+Rb)/Fc]*100	(Va/Vc)*100	(Sb/Sa)*100	(Rb/Ra)*100	Ve	Vc/Ve	(Vd/Vc)*100	Vd/Ve	(Ve/Vg)*12	[Vi/(Ve*12)]*365	Vh/Ve	Vd-Vb
CÓDIGO KPI	F1	F2	F3	F4	F5	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
ENERO													
FEBRERO													
MARZO													
ABRIL													
MAYO													
JUNIO													
JULIO													
AGOSTO													
SEPTIEMBRE													
OCTUBRE													
NOVIEMBRE													
DICIEMBRE													

**Tabla 12: Tabulación mensual de los indicadores para departamentos de Servicio y Repuestos**

ÁREA	SERVICIO						REPUESTOS						
NOMBRE KPI	Facturación Total Dpto. Servicio	Tasa Utilidad Bruta Mano de Obra	Eficiencia del Taller	Productividad del Taller	Utilización del Taller	Rentabilidad Dpto. Servicio	Facturación Total Dpto. Repuestos	Venta de Repuestos por Entrada al Taller	Venta Accesorios por V. N Vendido	Tasa Facturación Mezcla de Partes	Tasa de Utilidad Bruta Repuestos	Rotación de Inventarios	Rentabilidad Dpto. Repuestos
ECUACIÓN-¿CÓMO?	Facturación Total Dpto. Servicio	(Utilidad Bruta Mano de Obra/ Facturación Mano de Obra)*100	(Horas Ventidas/Horas Presenciales)*100	(Horas Ventidas/Horas Trabajadas)*100	(Horas Trabajadas/Horas Presenciales)*100	Utilidad Bruta Mano de Obra- Gastos Operacionales Dpto. Servicio	Facturación Total Dpto. Repuestos	Facturación Total Dpto. Repuestos/Entradas (Cliente) al Taller	Facturación Venta de Accesorios/Número de Unidades Nuevas Ventidas	[Facturación Partes No. Garantía/(Facturación Partes No. Garantía+Facturación Partes Garantía)]*100	(Utilidad Bruta Repuestos/Facturación Total Dpto. Repuestos)*100	Costo Partes Ventidas/Costo Inventario	Utilidad Bruta Repuestos- Gastos Operacionales Dpto. Repuestos
ECUACIÓN ID	Sa	(Se/Sd)*100	(Sf/Sh)*100	(Si/Sg)*100	(Sg/Sh)*100	Se-Sc	Ra	Ra/Rd	Rf/Ve	(Rg/(Rg+Rh))*100	(Re/Ra)*100	Rj/Ri	Re-Rc
CÓDIGO KPI	S1	S2	S3	S4	S5	S6	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
ENERO													
FEBRERO													
MARZO													
ABRIL													
MAYO													
JUNIO													
JULIO													
AGOSTO													
SEPTIEMBRE													
OCTUBRE													
NOVIEMBRE													
DICIEMBRE													

En las celdas Nombre Concesionario y Código Concesionario, debemos llenarlas de la misma manera que KMC ha determinado. Para ello, debemos recordar el numeral 4.1. Lista de Concesionarios. Así mismo, en las celdas en blanco disponibles van las ecuaciones matemáticas, es decir, en estas celdas no se debe registrar ninguna información. El archivo está diseñado para ingresar los datos correspondientes a las variables, no a los indicadores.

**Tabla 13: Celdas de variables disponibles (celdas blancas) para agregar información y obtener los indicadores**

Las celdas que podemos ver en esta tabla están separadas por departamentos, como fue indicado anteriormente.

VARIABLES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Utilidad Neta (Antes de Impuestos)												
Facturación Total (Ve + Se + Re)												
Gastos Indirectos (Gastos Generales)												
Utilidad Bruta Dpto Ventas												
Gastos Operacionales Dpto Ventas												
Facturación Total Dpto Ventas												
Utilidad Bruta Vehículo Nuevo												
Número de unidades nuevas vendidas												
Inventario (Stock) Vehículos Nuevos												
Número de Asesores Comerciales												
Gastos Mes de Publicidad												
Facturación Total Dpto Servicio												
Utilidad Bruta Dpto Servicio												
Gastos Operacionales Dpto Servicio												
Facturación Mano de Obra												
Utilidad Bruta Mano de Obra												
Horas Vendidas												
Horas Trabajadas												
Horas Presenciales												
Facturación Total Dpto Repuestos												
Utilidad Bruta Dpto Repuestos												
Gastos Operacionales Dpto Repuestos												
Entradas al Taller (Cliente)												
Utilidad Bruta Repuestos												
Facturación Venta de Accesorios												
Facturación Partes No - Garantía												
Facturación Partes Garantía												
Costo Inventario												
Costo Partes Vendidas												

#### 4.5.6 Anexos indicadores

Para ver detalladamente las fórmulas y ecuaciones matemáticas junto con las variables ordenadas en su contexto original, ir al anexo 1: Comparación Variables e Indicadores DEF.

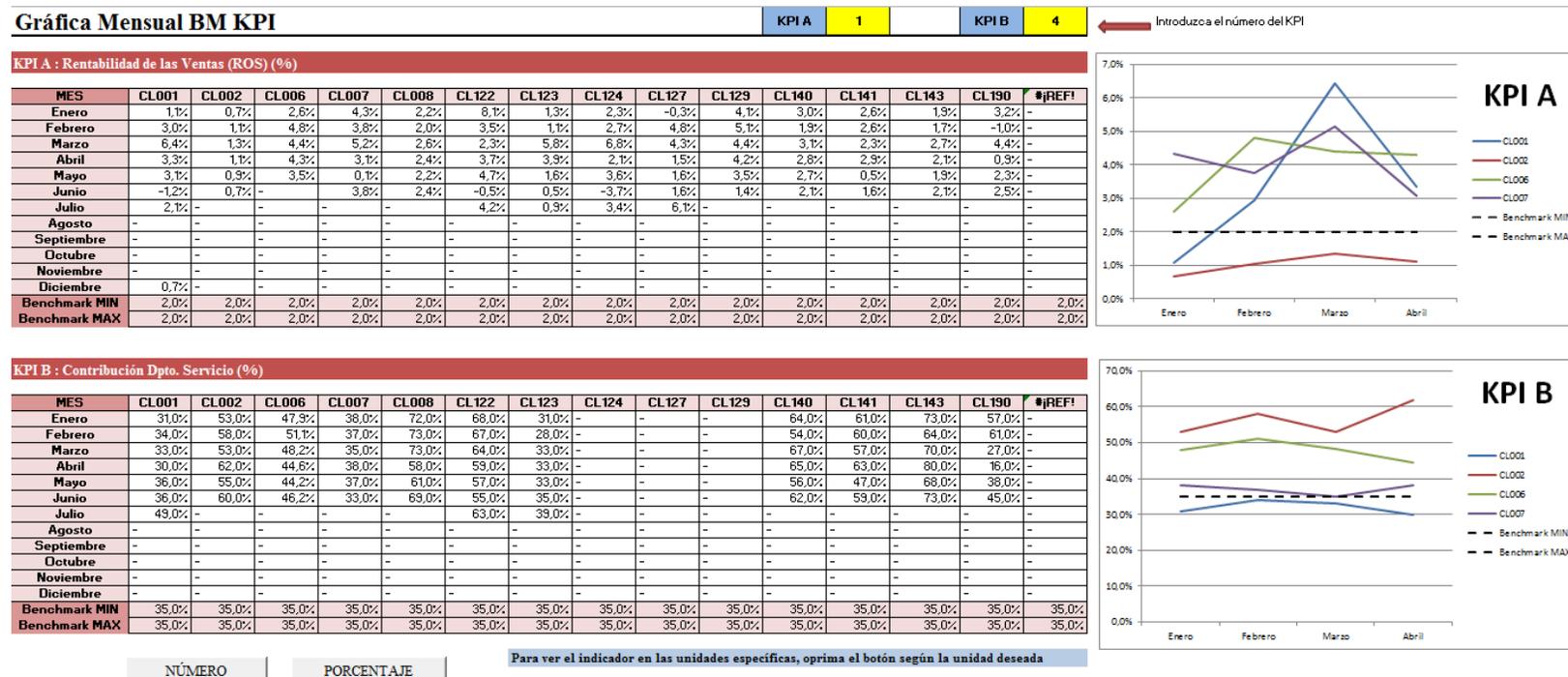
Para ver el listado de los datos obtenidos en los años 2013 y 2014 por parte de los concesionarios seleccionados para la prueba piloto, ir a los anexos 2 y 3: Consolidación Datos Concesionarios 2013 y Consolidación Datos Concesionarios 2014.

#### **4.6 Resultados visibles: aplicación datos reales**

En el siguiente gráfico, podemos ver una muestra del aplicativo de la información recopilada a través de los años 2013 y primer semestre de 2014. Vemos el desarrollo y avance de los indicadores a través del tiempo incluyendo cuatro concesionarios a la vez en el mismo periodo. La intención del archivo es poder generar una vista comparativa de dos indicadores a la vez, en gráficos separados.

Cada uno de los gráficos, permite visualizar hasta cuatro (4) concesionarios a la vez por cuestiones de comparación interna de ese indicador. Se podrían graficar todos los concesionarios a la vez, sin embargo, es conveniente no hacerlo puesto que la lectura de la gráfica sería compleja por la elevada cantidad de líneas a la vez.

### Ilustración 5: Comparación mensual de concesionarios por KPI



NÚMERO

PORCENTAJE

Para ver el indicador en las unidades específicas, oprima el botón según la unidad deseada

Anexos resultados visibles y aplicados

Para ver detalladamente el archivo, la composición de las ecuaciones matemáticas, cómo varían uno a uno los indicadores y el comportamiento de los concesionarios a través del tiempo en los años 2013 y 2014, ir a los anexos 4 y 5: BM KPI Concesionarios 2013 y BM KPI Concesionarios 2014.

## **4.7 Nueva herramienta tecnológica: socase**

SOCASE Consulting Group es una multinacional enfocada únicamente en ofrecer soluciones tecnológicas integrales de productos y servicios a mercados cuya principal característica de negocio es vertical, tales como empresas del sector automotriz, de logística y distribución. Es una organización cuyo principal objetivo es facilitar, guardar y documentar toda la información de manera personalizada e inmediata. SOCASE Consulting Group es un proveedor líder en desarrollo de sistemas de información contando con más de 25 años de experiencia en el mercado latinoamericano. La razón por la cual ha obtenido tales reconocimientos en el mercado empresarial parte de la no dependencia del elemento técnico en los sistemas que desarrolla, basándose en la utilización del principio CASE10.

Actualmente, SOCASE cuenta con la central de oficinas en Estados Unidos para atender únicamente las tres (3) principales regiones: México, Centro América y la región Andina de Sudamérica. Además, cuenta con dos centros de investigación y desarrollo. El primero ubicado en San José de Costa Rica y el segundo ubicado en Bogotá, Colombia. Tiene la figura de distribuidores en varios países alrededor del mundo.

### **4.7.1 Excelencia en el Servicio**

A través del tiempo y la experiencia adquirida por parte de SOCASE, el éxito obtenido hasta el momento sinónimo de calidad y servicio se ha dado gracias al desarrollo continuo de software de gestión personalizado para cada cliente. El compromiso con cada uno se ha visto reflejado con su satisfacción y la excelencia en el soporte por medio de productos excepcionales que parten de tecnologías vanguardistas, respaldados por un servicio directo (sin sub-contrataciones) y soportados por la red de alianzas internacionales.

### **4.7.2 Tecnología Vanguardista: Garantizada**

---

<sup>10</sup> CASE: Computing Aid Software Engineering. Ayuda informática en ingeniería de software.

El liderazgo que siempre ha caracterizado a SOCASE ha sido uno de los factores diferenciadores y potencializadores como productor de tecnologías vanguardistas. Constantes lanzamientos y actualizaciones de aplicaciones en internet, continua mejora al portafolio de servicios y funciones, permanente actualización legislativa en cada país presente, investigación para apertura de nuevas áreas de la gestión, y profesionalismo con mayores y mejores soluciones sectoriales específicas hacen SOCASE garantice un compromiso para demostrar con resultados contundentes a través del software aplicativo junto con una valorización de la empresa contratante con cada una de las nuevas versiones del software.

#### **4.8 Socase aplicado a Metrokia S.A**

Lo más importante para METROKIA S.A no era desarrollar un sistema adecuado que simplemente arrojara los resultados adecuados y precisos, sino contar con una organización seria, comprometida y responsable que cumpliera con su trabajo demostrando seriedad y resultados que además generara una alianza con todas las empresas que contrataban sus servicios. Oracle, empresa diseñadora, desarrolladora y propietaria de SOCASE, ha llegado a un acuerdo con METROKIA S.A para desarrollar un software personalizado. El principal acuerdo era en base a diferentes propiedades y servicios que podía prestar SOCASE, sin embargo el acuerdo fue mayor al esperado con el fin de crear un software de mayor amplitud que, a través de un portal web central, varios departamentos de la organización pudieran trabajar en este. El BM KPI fue uno de los complementos aprovechados para generar un control sin tener que hacer un nuevo contrato de servicios con otra empresa.

Las condiciones del acuerdo se centraron en presentar un software simple, sencillo, de fácil manejo, claro y conciso para cualquier usuario. El resultado obtenido fue satisfactorio; el sistema presentado por SOCASE superó las expectativas en donde el concesionario hace contacto directamente con el software, sin necesidad de un intermediario. Simplemente debe ingresar con su usuario y contraseña (asignada inicialmente pero luego debe ser cambiada por preferencia de este mismo). Tendrá acceso restringido para ingresar información según el mes que solicite METROKIA S.A.

El software no requiere ninguna aplicación móvil o descargable para un computador. Todo se hace a través de un portal web que tiene acceso desde cualquier parte del mundo siempre y cuando tenga una conexión a internet. Quien controla y se encarga de tener dominio de la información es la central de investigación y desarrollo en San José de Costa Rica. En este lugar están ubicados los servidores encargados del funcionamiento, registro, control y dominio de la información junto de los usuarios disponibles para la red. METROKIA S.A cuenta con la opción de tener un acceso personalizado para el departamento de sistemas, quien tiene autorización y conocimiento para realizar procedimientos de configuración y necesidades básicas (acciones cuyo grado de importancia no supera lo estipulado en el contrato exigido por SOCASE).

El contrato permite a SOCASE la creación de diferentes usuarios: desde los concesionarios cuyo acceso es restringido sólo para ingresar información, hasta usuarios que pueden ir siendo autorizados para aumentar su nivel de acceso, tales como la parte administrativa y gerencial de la organización.

Por temas de logística interna del sistema SOCASE, fue necesario realizar un listado de todos los usuarios existentes en este. Luego de recopilar y separar los usuarios administrativos de los clientes y de los concesionarios, se decidió crear mínimo un usuario por cada concesionario afiliado a la red de METROKIA S.A. Continuando con el proceso de creación de usuarios, debimos pedir una lista exhaustiva de los concesionarios (nombre completo, ubicación, dirección) y todas las personas que desempeñen un cargo en estos (nombre completo, dirección, cargo, correo electrónico y teléfono).

Una vez fue recopilada esta información, el paso siguiente a realizar fue de la mano del departamento de sistemas con el fin de crear los usuarios necesarios para que cada departamento de cada concesionario tuviera acceso al sistema y de esta manera cumpliera con lo pedido por la organización.

Finalmente, la información arrojada por las variables es recopilada a través de SOCASE en un archivo ordenado. Esta información puede ser tabulada o graficada según el interés deseado y esperado. Los resultados de la información sólo pueden ser obtenidos y recopilados por el

departamento de sistemas, quienes son los únicos autorizados por SOCASE para acceder como administrador del sistema por parte de METROKIA S.A.

#### 4.8.1 Ingreso información en SOCASE

A continuación, podemos ver un ejemplo del proceso de ingreso de información en SOCASE a través de un gráfico. El concesionario que sale en el gráfico es uno de los seleccionados para la prueba piloto.

Para ver más a fondo el proceso de ingreso de información en el sistema SOCASE, ir al anexo 6: Instructivo Socase Concesionarios. En este anexo, podremos ver el paso a paso que debe seguir cada uno de los concesionarios para ingresar la información.

#### Ilustración 6: Vista variables en SOCASE

ID	Categoría	Descripción	Medida	Calculo
FA	Otros	UTILIDAD NETA (ANTES DE IMPUESTOS)	COP	Manual
FB	Otros	FACTURACIÓN TOTAL (VE + SE + RE)	COP	Manual
FC	Otros	GASTOS INDIRECTOS	COP	Manual
RA	Repuestos	FACTURACIÓN TOTAL DPTO REPUESTOS	COP	Manual
RB	Repuestos	UTILIDAD BRUTA DPTO REPUESTOS	COP	Manual
RC	Repuestos	GASTOS OPERACIONALES DPTO REPUESTOS	COP	Manual
RD	Repuestos	ENTRADAS AL TALLER (CLIENTE)	UND	Manual
RE	Repuestos	UTILIDAD BRUTA REPUESTOS	COP	Manual
RF	Repuestos	FACTURACIÓN VENTA DE ACCESORIOS	COP	Manual
RG	Repuestos	FACTURACIÓN PARTES NO - GARANTÍA	COP	Manual
RH	Repuestos	FACTURACIÓN PARTES GARANTÍA	COP	Manual

Creado Por	Fecha Creacion	Modificado Por	Fecha Modificacion
CHERRERA	18/12/2014 01:35 PM	CHERRERA	23/12/2014 09:49 AM

## Ilustración 7: Vista Indicadores en SOCASE

Mantenimiento Fasturación Notas Credito Pedido Consulta Window

CONFKPI 23/02/2015 01 METROKIA S.A.

Indicadores de Desempeño

Ciente: 1067 Moneda: COP Nombre: KIA PLAZA S.A. Año: 2013 Punto Venta: 26 Nombre: CL006 - KIA PLAZA [Lagartos - Bogota] Consultar

Categoria	Variable	Unidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>OTROS</b>	<b>FA</b>	<b>COP</b>	<b>70,567.00</b>	49,173.00	88,183.00	93,417.00	88,934.00	37,012.00	72,793.00	78,823.00	51,760.00	132,460.00	81,244.00	85,246.00
OTROS	FB	COP	505,466.00	448,682.00	964,388.00	407,798.00	263,426.00	387,536.00	054,417.00	003,235.00	520,500.00	279,369.00	667,687.00	558,649.00
OTROS	FC	COP	264,118.00	281,565.00	265,063.00	252,462.00	257,838.00	262,429.00	235,349.00	281,307.00	259,769.00	272,586.00	246,887.00	242,664.00
REPUESTOS	RA	COP	289,117.00	319,602.00	291,079.00	315,064.00	372,585.00	372,585.00	348,001.00	361,279.00	302,401.00	341,211.00	240,090.00	207,483.00
REPUESTOS	RB	COP	96,342.00	93,787.00	89,636.00	96,592.00	108,474.00	108,475.00	99,965.00	103,650.00	87,711.00	126,521.00	74,970.00	64,055.00
REPUESTOS	RC	COP	26,549.00	25,955.00	25,198.00	28,775.00	28,269.00	26,736.00	27,437.00	29,220.00	24,677.00	29,001.00	22,400.00	18,451.00
REPUESTOS	RD	UND	890.00	626.00	662.00	765.00	741.00	870.00	897.00	896.00	765.00	877.00	759.00	778.00
REPUESTOS	RE	COP	188,856.00	160,432.00	188,282.00	200,688.00	203,258.00	163,540.00	176,072.00	183,800.00	178,419.00	211,556.00	190,978.00	163,421.00
REPUESTOS	RF	COP	28,679.00	25,649.00	22,964.00	33,242.00	26,722.00	30,199.00	28,299.00	40,243.00	29,353.00	36,728.00	31,552.00	42,359.00
REPUESTOS	RG	COP	501,610.00	409,581.00	476,674.00	534,289.00	494,896.00	418,313.00	460,561.00	382,258.00	444,846.00	523,510.00	477,015.00	374,469.00
REPUESTOS	RH	COP	21,028.00	23,148.00	43,530.00	10,473.00	61,972.00	20,239.00	12,627.00	100,998.00	33,971.00	42,315.00	35,374.00	48,626.00
<b>UTILIDAD NETA (ANTES DE IMPUESTOS)</b>														

Calcular Administrador Calcular

## 5. CONCLUSIONES

Después de todo este proceso por el que hemos pasado; analizando, desarrollando, identificando y explotando los indicadores de desempeño para METROKIA S.A, podemos llegar a concluir que ha sido exitoso. Lo decimos porque los resultados arrojados por la reconfiguración y replanteamiento de los KPI a nivel nacional dentro de la organización han demostrado una implementación adecuada. No solamente la implementación, sino el funcionamiento de las plantillas junto con las fórmulas matemáticas, y el sistema SOCASE han demostrado ser sencillos, de fácil manejo y de fácil entendimiento.

La organización ha visto el largo camino que ha tomado este proceso, aprobando el resultado final. La prueba piloto no ha sido fácil, puesto que los concesionarios seleccionados, al ser notificados de esta, tuvieron que recoger y recopilar la información según los nuevos estándares planteados para el ejercicio.

Uno de los momentos más complicados en la realización de este trabajo fue la documentación especializada a cada uno de los concesionarios junto con las personas encargadas de cada departamento. Estos debían contar con un usuario para ingresar al sistema SOCASE y de esta manera ingresar la información solicitada. Confirmar dato por dato con cada concesionario para obtener datos reales, no solamente del nombre y cargo que desempeña, sino dirección, correo electrónico y teléfono de contacto.

Por otro lado, el desarrollo y aprendizaje para el manejo de la nueva herramienta SOCASE, estuvo demorada e interrumpida. En este aspecto, la continuación de desarrollo de la investigación no dependía del autor de este documento, sino únicamente del departamento de sistemas que conllevaba a entrega de usuario y contraseña, capacitación ingreso al sistema junto con manejo interno, ingreso de la información y edición de la misma. Lo más importante de este proceso en la capacitación no solamente era aprender a usar el sistema, sino a verlo a través de

los concesionarios, del departamento administrativo y de la recopilación final de la información que fue ingresada.

Finalmente, es necesario recalcar que la realización de este documento fue exitosa, cumpliendo con los objetivos planteados desde el inicio de la investigación. Además, bajo los parámetros y reglamentación exigida por la Universidad del Rosario en la elaboración de la opción de proyecto de aplicación práctica (PAP) como trabajo de grado, se ha cumplido al pie de la letra como era de esperarse. Fue posible realizar la investigación y desarrollo de lo planteado desde el inicio, ingresando a una organización cuyo modelo organizacional y empresarial es ejemplo para muchas más a nivel mundial, sin estar necesariamente en el sector automotriz.

Es una enorme gratitud poder cumplir con lo estipulado; todos y cada uno de los resultados arrojados evidencian una aplicación al conocimiento adquirido durante el transcurso de la carrera profesional. Aspectos organizacionales como estrategias, implementaciones, asesorías, manejo de personal, trabajo en equipo con diversos departamentos, apoyo y soporte se pueden evidenciar a través de esta investigación. METROKIA S.A ha sido beneficiaria de la implementación de esta nueva tecnología acompañada de un replanteamiento de una estrategia corporativa para controlar y medir el desempeño interno.

Para el autor, la experiencia adquirida durante el proceso de esta investigación junto con el inicio de su carrera profesional dentro de esta organización, es el mejor resultado esperado.

### **5.1 Información adicional-futura del proyecto**

Actualmente, METROKIA S.A ha decidido realizar una selección de proveedores cuyo principal fin es desarrollar una herramienta patentada a nivel mundial para tenerlo a parte de la red. Es decir, la intención de la organización es poder independizar el BM KPI a través de un proveedor especializado en el sector automotriz.

Optimum-US ha sido la empresa proveedora del servicio seleccionada por METROKIA S.A. Tanto su presentación como el desarrollo y experiencia en el sector automotriz en diferentes marcas a nivel mundial, fueron las razones por las cuales METROKIA S.A se vio identificada con esta.

Una herramienta que presta un servicio perfecto, corto, simple y sin limitantes es el ideal que necesita KMC. Colombia, Perú, Chile y Ecuador tendrán que desarrollar sus labores a través de Optimum-US con el fin de implementar un sistema estandarizado para la región latinoamericana. El proceso actual aplicado por cada uno de los países anteriormente mencionados es extenso, obligando a los concesionarios a ingresar manualmente la información por medio de papel o de correos electrónicos, aumentando la dificultad, la complejidad, siendo incómodo, presentando una dificultad en la identificación de oportunidades de mejora.

Tanto KMC como los distribuidores autorizados están interesados en buscar una solución a través de un sistema de mejora para la recolección de los estatutos financieros. La principal condición es que debe ser amigable y fácil de manejar.

Actualmente, Optimum-US ya está desarrollando el software especializado para METROKIA S.A, estando en constante contacto cuyo fin ha sido la entrega parcial de lo realizado hasta el momento. METROKIA S.A ha decidido nombrar al autor de esta investigación como la comunicación directa entre las dos empresas; el presente documento ha sido la razón por la cual este nombramiento se dio. El hecho de haber estado trabajando en los KPI, adquiriendo conocimiento, el replanteamiento y desarrollo de estos, conllevaron a determinar dicha decisión.

Optimum-US se ha comprometido con una solución integrada en la recopilación de información, de manera inmediata a través de internet para adquirirla en tiempos reales y de la manera deseada.

(Para ver detalladamente la propuesta de negocio, desarrollo software y servicio prestado por parte de Optimum-US a METROKIA S.A, ir al anexo 7: 1409 Proposal - BM Solution for KMC Latin America Distributors)

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Corporation, K. M. (2013). KMC KPI Dealer Coaching Manual (US Version). Guía KPI KMC sede en Estados Unidos para Distribuidores del mundo entero. Estados Unidos : KMC.
- Kia Dealer Excellence Program. (2011). KPI Indicadores Claves de Desempeño, Desarrollo y Prácticas. Presentación indicadores desempeño a nivel nacional. Kia Motors Colombia.
- Kia Motors Corporation. (2011). KMC KPI Manual (US Version). Manual de KPI's a toda la red a nivel mundial. Estados Unidos : KMC.
- Kia Motors, C. (2011). Guía de referencia indicadores de desempeño, KMC Headquarters Korea. KMC.
- Metrokia S.A. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2015, de Misión:  
[http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home\\_53.html](http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home_53.html)
- Metrokia S.A. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2015, de Visión:  
[http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home\\_53.html](http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home_53.html)
- Metrokia S.A. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2015, de Política de Calidad :  
[http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home\\_53.html](http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home_53.html)
- Metrokia S.A. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2015, de Objetivos de Calidad :  
[http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home\\_53.html](http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home_53.html)
- Metrokia S.A. (s.f.). Recuperado el Febrero de 2015, de Valores:  
[http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home\\_53.html](http://www.metrokia.com.co/conoce-a-metrokia/empresa/home_53.html)
- METROKIA, S. (2014). Guía de referencia Business Management Key Performance Indicator BM KPI, Guía de referencia basada en en la escrita por KMC aplicada a nivel nacional. Colombia : METROKIA S.A.
- Optimum-US. (2014). Kia Motors Corporation Proposal: BM Solution and Services (For KMC Distributors in Colombia, Ecuador, Peru and Chile). Propuesta software Optimum-US manejo indicadores de desempeño Kia Motors. Estados Unidos .
- Socase Consulting Group. (2012). Socase Consulting Group. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de CompuTrabajo Colombia: <http://www.computrabajo.com.co/empresas/ofertas-de-trabajo-de-socase-consulting-group-042EB2E4885672D0?dis=1>