

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO UTILIZANDO LA
HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD PARA DISTRIBUCIONES FORERO
SIERRA EN EL MUNICIPIO DE GIRÓN – SANTANDER**

CAROLL LIZETH MOLINA GÓMEZ

ID: 000218815

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

FLORIDABLANCA

2019

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO UTILIZANDO LA
HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD PARA DISTRIBUCIONES FORERO
SIERRA EN EL MUNICIPIO DE GIRÓN – SANTANDER.**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:
INGENIERA INDUSTRIAL**

CAROLL LIZETH MOLINA GÓMEZ

ID: 000218815

Director de Trabajo de Grado

LUDYM JAIMES CARRILLO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

FLORIDABLANCA

2019

Tabla de Contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
Capítulo 1. Generalidades de la empresa.....	13
1.1 Información general de Distribuciones Forero Sierra.....	13
1.2 Mercado Objetivo	13
1.3 Talento Humano.....	14
1.4 Estructura organizacional.....	14
1.5 Reseña histórica	15
Capítulo 2. Diagnóstico de la empresa	16
Capítulo 3. Planteamiento del problema.....	18
Capítulo 4. Justificación.....	21
Capítulo 5. Objetivos	23
5.1 Objetivo general.....	23
5.2 Objetivos específicos	23
Capítulo 6. Antecedentes	24
Capítulo 7. Marco teórico	30
7.1 Planeación estratégica.....	30
7.1.1 Estrategia.....	34
7.2 Pensamiento estratégico.....	35
7.3 Matriz DOFA	36
7.4 Balance Scorecard - BSC.....	38
7.4.1. Indicadores del Cuadro de mando integral.	41

Capítulo 8. Marco conceptual.....	45
8.1 Planeación.....	45
8.2 Estrategia.....	45
8.3 Dirección estratégica.....	45
8.4 Misión.....	45
8.5 Visión.....	45
8.6 Estructura organizacional.....	46
8.7 Cuadro de Mando Integral - CMI.....	46
Capítulo 9. Diseño metodológico.....	47
9.1 Actividades desarrolladas.....	48
Capítulo 10. Diseño del plan estratégico para Distribuciones Forero Sierra.....	50
10.1 Planificación Estratégica.....	50
10.1.1 Intereses corporativos.....	50
10.1.2 Análisis de información y direccionamiento estratégico.....	54
10.2 Diagnóstico operativo, administrativo y logístico.....	57
10.2.1 Evaluación de percepción de empleados para el diagnóstico interno.....	58
10.2.2 Encuesta de satisfacción a clientes para diagnóstico externo.....	64
10.2.3 Competencia en el sector empresarial.....	70
10.2.4 Análisis y diseño de matriz DOFA.....	75
10.3 Formulación del plan estratégico.....	77
10.3.1 Estrategias de la matriz DOFA.....	77
10.3.2 Objetivos del cuadro de mando integral.....	79
10.3.3 Mapa estratégico.....	84

10.3.4 Diseño del cuadro de mando integral.....	85
10.3.5 Estrategias y actividades según la perspectiva.....	92
10.4 Implementación del Balanced Scorecard.....	96
10.4.1 Definición del plan de trabajo y asignación de actividades de implementación.	97
10.4.2 Puntos críticos en las áreas de trabajo.....	102
10.4.3 Indicadores de gestión por área.....	102
10.4.4 Integración de indicadores de gestión.....	103
10.5 Diseño del plan estratégico	104
11. Conclusiones.....	105
12. Recomendaciones	106
Referencias Bibliográficas	107

Listado de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Información de Distribuciones Forero Sierra	13
Tabla 2. Cargos en Distribuciones Forero Sierra.....	14
Tabla 3. Diagnóstico preliminar de Distribuciones Forero Sierra	18
Tabla 4. Plantilla DOFA	37
Tabla 5. Balanced Scorecard – BSC	39
Tabla 6. Competencias digitales y sociales de las principales ferreterías mayoristas	73
Tabla 7. Matriz DOFA.....	75
Tabla 8. Perspectiva Financiera.	87
Tabla 9. Perspectiva Clientes	88
Tabla 10. Perspectiva Procesos Internos.....	90
Tabla 11. Perspectiva Innovación y Aprendizaje	91
Tabla 12. Estrategias de la perspectiva financiera	92
Tabla 13. Estrategias de la perspectiva de Clientes	93
Tabla 14. Estrategias de la perspectiva Procesos Internos.....	94
Tabla 15. Estrategias Perspectiva Innovación y aprendizaje	95
Tabla 16. Actividades Financieras	98
Tabla 17. Actividades para la perspectiva de clientes	99
Tabla 18. Actividades perspectiva procesos internos	99
Tabla 19. Actividades para la perspectiva de innovación y aprendizaje	101
Tabla 20. Indicadores por perspectiva	103

Listado de Figuras

	Pág.
Figura 1. Características de la planeación estratégica	30
Figura 2. Etapas de la planeación estratégica	31
Figura 3. Elementos estratégicos	32
Figura 4. Niveles de estrategia.....	34
Figura 5. Vocabulario estratégico	35
Figura 6. Perspectivas del BSC.....	40
Figura 7. Como crear un CMI.....	43
Figura 8. Visión de la empresa en el 2024.....	51
Figura 9. Objetivos para el 2019.....	52
Figura 10. Percepción de la empresa	52
Figura 11. Relación con los trabajadores	53
Figura 12. Cambios empresariales	54
Figura 13. Actividades por puestos de trabajo.....	56
Figura 14. Tiempo de desempeño	57
Figura 15. Tiempo de desempeño.....	58
Figura 16. Labores diferentes al cargo.....	59
Figura 17. Conocimiento	59
Figura 18. Personal	60
Figura 19. Misión y visión	61
Figura 20. Capacitaciones	62
Figura 21. Compromiso con la empresa	62
Figura 22. Crecimiento laboral	63
Figura 23. Relaciones interpersonales	63
Figura 24. Aspectos de mejora según los empleados.	64
Figura 25 Comercio regional	65
Figura 26. Número de clientes en distribuciones forero sierra	66
Figura 27. Tiempos de entrega.....	67

Figura 28 Cobertura de productos ofertados en el municipio.....	68
Figura 29. Tiempos de respuesta a quejas, cambios o sugerencias	68
Figura 30. Participación de empresas por sectores	71
Figura 31. Nuevas empresas por sector	72
Figura 32. Mapa estratégico.....	84

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO UTILIZANDO LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD PARA DISTRIBUCIONES FORERO SIERRA EN EL MUNICIPIO DE GIRÓN – SANTANDER.

AUTOR(ES): CAROLL LIZETH MOLINA GÓMEZ

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): LUDYM JAIMES CARILLO

RESUMEN

Distribuciones Forero Sierra, empresa dedicada a la distribución de materiales de construcción y ferrerías a nivel regional con sede en la ciudad de Bucaramanga, ejerce la actividad desde hace 7 años de forma tradicional, por lo cual en su proceso de expansión y consolidación en el mercado deciden como objetivo de la investigación "Diseñar e implementar un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard para Distribuciones Forero Sierra ubicada en el municipio de Girón – Santander." Con la firme intención de mejorar sus procesos y productos que actualmente son distribuidos en Bucaramanga y su área metropolitana, Aguachica, Barrancabermeja, entre otros, por otra parte sus propietarios confían en aumentar el número de clientes y llegar a nuevas ciudades. Inicialmente se realiza un diagnóstico inicial donde se logran identificar que la compañía no contaba con un estructura organizacional definida y venía presentando un problema en su sistema de pedidos y devoluciones, causando problemas con los inventarios de la compañía, adicionalmente la gerencia no se encontraba debidamente identificada, lo cual permitió a los socios tomar diferentes decisiones dependiendo de su experiencia personal con el sector, todo lo mencionado llevó a la empresa a tener la necesidad de crear un plan estratégico, el cual le permitiría tener una mejor toma de decisiones, al igual de superar los problemas en la toma y despacho de pedidos. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto, se planteó como metodología la formulación e implementación de un plan estratégico, con el fin de solucionar los problemas administrativos y operativos, utilizando como herramienta la matriz DOFA, estableciendo las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la cadena productiva, por otra parte se implementa el plan estratégico utilizando la herramienta del BSC, el cual brinda las estrategias a implementar para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

PALABRAS CLAVE:

Balanced Scorecard, Matriz DOFA, Competitividad, Direccionamiento estratégico, Productividad

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESING AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC PLAN USING THE BALANCED SCORECARD TOOL FOR FORERO SIERRA DISTRIBUTIONS IN THE MUNICIPALITY OF GIRÓN-SANTANDER

AUTHOR(S): CAROLL LIZETH MOLINA GÓMEZ

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: LUDYM JAIMES CARILLO

ABSTRACT

Forero Sierra Distributions, a company dedicated to the distribution of construction materials and forges at regional level with headquarters in the city of Bucaramanga, has been operating for 7 years in a traditional way, so in its process of expansion and consolidation in the market decide as an objective of the research "Design and implement a strategic plan using the Balanced Scorecard tool for Distribuciones Forero Sierra located in the municipality of Girón - Santander. With the firm intention of improving its processes and products that are currently distributed in Bucaramanga and its metropolitan area, Aguachica, Barrancabermeja, among others, on the other hand its owners are confident in increasing the number of customers and reach new cities. Initially an initial diagnosis is made where it is possible to identify that the company did not have a defined organizational structure and had a problem in its system of orders and returns, causing problems with the inventories of the company, additionally the management was not properly identified, which allowed the partners to make different decisions depending on their personal experience with the sector, all this led the company to have the need to create a strategic plan, which would allow it to have a better decision making, as well as overcome problems in taking and dispatching orders. In order to comply with the proposed objective, the formulation and implementation of a strategic plan was proposed as a methodology, with the purpose of solving administrative and operational problems, using the DOFA matrix as a tool, establishing the weaknesses, opportunities, strengths and threats in the productive chain. On the other hand, the strategic plan is implemented using the BSC tool, which provides the strategies to be implemented to comply with the research objectives.

KEYWORDS:

Balanced Scorecard, DOFA matrix, Competitiveness, Strategic Direction, Productivity

Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El empresario al iniciar un proyecto o empresa tiene como propósito generar ingresos y crecer poco a poco mediante reinversiones y aumento de clientes, buscando de forma paulatina tener un posicionamiento en el mercado, por el contrario, pocas empresas enfocan sus esfuerzos en mejorar los procesos y tener estrategias previamente establecidas para el logro de sus objetivos, ya que en su mayoría lo realizan basados en su experiencia a través del tiempo.

La empresa en querer aprovechar todo su potencial se enfoca en desarrollar un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Score Card, que consiste en desplegar estrategias medibles mediante indicadores de productividad, que permite a las empresas tener un mejoramiento continuo en todas las áreas, permitiendo aprovechar todos los recursos y magnificar sus utilidades.

La presente investigación se enfoca en Distribuciones Forero Sierra, empresa con una estructura organizacional empírica donde los socios basan su negocio en la experiencia individual adquirida a través del tiempo, donde la mayor parte de sus esfuerzos lo dedican en trabajar en los productos que sus clientes necesitan.

Por lo anterior, es necesario diseñar e implementar un plan estratégico para todas las áreas de la empresa, para lo cual se diseñaron estrategias con el fin de mejorar la productividad de la misma, identificando los puntos críticos y con ellos mejorar continuamente los procesos, también fue necesario utilizar la herramienta DOFA la cual permitió ver las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la compañía, esto fue base para la implementación de BSC, enfocando la empresa para el diseño de estrategias que le permita mejorar y crecer desde todos los ámbitos empresariales.

Al recolectar toda la información organizacional, le permite a la empresa Distribuciones Forero Sierra, enfocar sus esfuerzos en diseñar las estrategias y las actividades necesarias para el logro de los objetivos a nivel operacional, técnico, administrativo y organizacional.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1 Información general de Distribuciones Forero Sierra.

Tabla 1. Información de Distribuciones Forero Sierra

Elementos	Descripción
Razón Social	Distribuidora Forero Sierra
NIT	1098701960-1
Propietario	Forero Sierra Johan Alexander
Gerente	Miriam Rueda Gómez
Contacto	6165861 3209395132 3108536584
Correo electrónico	distribucionesforerosierra@hotmail.com
Ubicación geográfica	La empresa se encuentra ubicada en la calle 41 # 19-51 en el Rincón de Girón, Girón-Santander
Instalaciones	
Actividad económica	Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados

Fuente: Información suministrada por Distribuciones Forero Sierra y basados en la Cámara de Comercio.

1.2 Mercado Objetivo

La empresa Distribuciones Forero Sierra, comercializa variedad de productos de ferretería y construcción a cacharrerías y ferreterías ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana, así

como en mercados aledaños en los Municipios de Ocaña (Norte de Santander), Aguachica (Cesar), Sabana de Torres y la Fortuna (Santander).

1.3 Talento Humano

El personal de la compañía Distribuciones Forero Sierra está conformada por 3 áreas, administrativa, comercial y operativa, de igual manera, cada área cuenta con un personal calificado como lo muestra la Tabla 2

Tabla 2. Cargos en Distribuciones Forero Sierra

Área	Cargo	Cantidad
Administración	Administrador	1
Comercial	Vendedores	2
Operativo	Jefe de bodega	1
	Auxiliar de bodega	1
	Transportador	1
	Empacador	1
Total		7

Fuente: Información suministrada por Distribuciones Forero Sierra.

1.4 Estructura organizacional

En el momento del estudio de investigación la empresa no tenía definida una estructura organizacional para Distribuciones Forero Sierra, en ese sentido su modelo de trabajo se basa en la experiencia de cada uno de ellos. Más adelante se estructura mediante el organigrama que se propone en esta investigación basada en los instrumentos aplicados de entrevistas y encuestas a los directivos de la empresa.

1.5 Reseña histórica

La empresa Distribuciones Forero Sierra es fundada en el año 2012 por la señora Miriam Gómez y Johan Forero, que para la época vendían un número limitado de productos de ferretería como es el caso de pegante bóxer, lijas y tubos para la construcción a diferentes ferreterías de Bucaramanga y su área metropolitana.

En el año 2015 toman la decisión de ampliar el portafolio de productos por lo cual se vinculan como socios de la empresa el señor Raúl Molina y la señora Andrea Molina, desde ese momento hasta el día de hoy han comercializado entre 1.000 y 1.200 productos en Bucaramanga, su área metropolitana y ciudades aledañas como Aguachica (Cesar), Ocaña (Norte de Santander), Sabana de Torres (Santander) y La Fortuna (Santander), cumpliendo así siete años de funcionamiento en el mercado nacional (Distribuciones Forero Sierra).

Capítulo 2. Diagnóstico de la empresa

La empresa Distribuciones Forero Sierra está ubicada en el Municipio de Girón (Santander), inicia su funcionamiento en el año 2012 con productos limitados, en el año 2015 se registra un crecimiento debido a la inversión realizada por nuevos socios que creen y trabajan en el proyecto. Actualmente la empresa enfrenta una etapa de desaceleración o estancamiento, caracterizada por unas deficiencias en la parte operativa y administrativa, ya que no cuentan con una estructura organizacional definida, además de no disponer de una misión y visión que ayude a los socios y empleados tener un horizonte organizacional. Adicionalmente la toma de decisiones administrativas y operativas actualmente son tomadas por la persona que mayor participación operativa tiene en la empresa, ya que es el que tiene a cargo aspectos comerciales y administrativos, incluso actividades relacionadas con el inventario.

Adicional a lo anterior la empresa no maneja un sistema de recepción de pedidos, despachos e inventarios, de igual forma las devoluciones no presentan un registro de cambio, impidiendo que se identifique cuántas unidades se reemplazan o descuentan a los clientes y a su vez que rotación tuvieron los productos, ya que la organización viene trabajando de manera empírica todos los procesos. Todo lo anterior conduce a desarrollar un plan estratégico que permita generar un plan de mejora continua en cada una de las áreas de la empresa que con este trabajo se plantean.

En la tabla 3 se encuentra los resultados del diagnóstico preliminar realizado conforme a información suministrada por la empresa Distribuciones Forero Sierra, lo cual conlleva a que sean reconocidas las deficiencias relacionadas por los socios, ubicándolas en posibles áreas definidas para esta investigación, ítems que se debe tener en cuenta como mínimo para el desarrollo de sus actividades, permitiendo tener un conocimiento previo del estado actual de la compañía.

El diagnóstico se desarrolla mediante la observación e información que suministran los representantes de la empresa, considerando que deben realizar acciones de mejora en diferentes aspectos de la empresa. Las áreas que se encuentran en la tabla 3 son provisionales dado que la compañía requiere que esta información sea organizada en un plan estratégico, por lo tanto, las áreas creadas corresponden a financiera, donde los inversionistas afirman no contar con créditos de los proveedores, impidiendo tener un inventario más amplio sobre los productos. El gobierno corporativo considera que el área de clientes es positiva ya que prestan un servicio de entregas adecuado, brindando cumplimiento a las necesidades del cliente. Los procesos internos es el área más delicada según los socios, dada que observan ausencia en la estructura organizacional, debido a que su administración es empírica, sin soportes tecnológicos, además de presentar problemas con las devoluciones e inventarios. Finalmente, el área de procesos externos no dispone de un estudio de mercados, lo que impide que pueda ser analizados aspectos de oferta y demanda que existente en el sector ferretero comercial, principalmente con artículos de ferretería y productos de materiales de construcción

A partir de los resultados, se logró tener un diagnóstico inicial de Distribuciones Forero Sierra, para lograr ser una empresa competitiva y sólida en el sector, con capacidad de tomar de decisiones basadas en herramientas como el BSC, permitiéndole así incorporarse en nuevos mercados.

Tabla 3. Diagnóstico preliminar de Distribuciones Forero Sierra

Diagnóstico de la Distribuidora Forero Sierra					
Áreas	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Observaciones
Financiera			x		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de cupo crediticio por parte de los proveedores. 2. Falta de organización en la administración de los recursos.
Clientes		x			<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualmente presentan diferentes canales de comunicación. 2. Manejan gran variedad de productos, lo cual le permite a los clientes escoger entre diferentes precios y calidad. 3. Entregan pedidos a la menor brevedad, además cuentan con vehículo propio.
Proceso interno				x	<ol style="list-style-type: none"> 1. No disponen de una estructura organizacional definida. 2. No existen puestos de trabajo específicos, además de carecer de recurso humano. 3. Ausencia de tecnología para la toma y control de pedidos e inventario. 4. No presentan un plan de trabajo lo cual dificulta la logística en devoluciones y garantías en los pedidos.
Proceso externo			x		<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuentan con un estudio de mercado que les permita identificar su nicho objetivo. 2. Falta de estudios de investigación en innovación y competitividad.

Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por Distribuciones Forero Sierra.

Capítulo 3. Planteamiento del problema

En Colombia la micros, pequeñas y mediana empresas (Mipymes), desenvuelven su labor productiva en medio de contrastes, ya que por un lado su aporte a la economía es muy importante, sin embargo, su entorno productivo se ve en retroceso, lo cual no permite tener un crecimiento eficiente. A su vez las empresas que administran sus negocios de manera empírica que visionan y planifican a corto plazo, reducen las posibilidades de crecer ya que manejan una capacidad de producción limitada para cubrir el día a día, aquellos asuntos administrativos, financieros y económicos que desencadenan el estancamiento de la organización, mientras que la competencia se encuentra alerta al avance tecnológico, potencializando el mercado local, regional y nacional, para posicionar sus productos.

Considerando lo anteriormente mencionando, se debe mencionar que Distribuciones Forero Sierra, es una empresa de naturaleza jurídica categorizada como Pyme, siendo que se encuentra

dentro del grupo de pequeñas y medianas empresas, ya que trabajan con recursos limitados y presenta dificultades que no le permiten desarrollar su objeto social de manera efectiva, situación que exige prestar atención para que exista una organización y financiamiento para su crecimiento organizacional siendo que su actividad principal es la comercialización de artículos de ferretería.

Actualmente la empresa presenta diferentes dificultades en la parte administrativa y operativa, teniendo en cuenta que no existe control sobre sus pedidos y devoluciones, generando problemas de manejo de inventario. Por otra parte, se requiere que la compañía aumente su capital para que se pueda producir su crecimiento económico y fortalezca la organización con personal que contribuya a mejorar sus procesos internos y ventas de productos, dado que al no contar con soporte económico y por el tamaño de la organización, las entidades bancarias no faciliten préstamos, siendo esto un obstáculo para el crecimiento de la empresa.

La falta de una estructura organizacional repercute en el logro de los objetivos que se tracen, así mismo, la ausencia de herramientas tecnológicas no permite a la empresa tener un mejor desarrollo de las actividades que realiza la empresa en cada una de las áreas ya que el trabajo que realizan es de forma empírica, por lo cual es importante realizar una planeación estratégica que se fundamente en la herramienta Balanced Scorecard, ya que este cuadro de mando integral como lo menciona Meza (2017) “permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento” (p. 24) y así se tendrá control de las operaciones de la empresa, mediante indicadores de gestión, además de establecer las estrategias necesarias para el futuro, lo cual le favorecerá en la toma de decisiones, logrando tener un crecimiento empresarial y competitivo.

Es un aspecto relevante que la organización no disponga de una organización empresarial, dado que al no contar con proyecciones financieras, económicas y empresariales, ni objetivos claros y precisos, esto influye de manera negativa la inexistencia para lograr un crecimiento organizacional, por ello es importante desarrollar las estrategias empresariales en Distribuciones Forero Sierra donde tenga definido un plan estratégico que sirva como herramienta para mejorar su desempeño, siendo que en dicho plan se definen los objetivos empresariales que se proyectan alcanzar en cierto tiempo y se pueda determinar la forma en que se van a lograr los objetivos planteados.

Es necesario mencionar que el plan estratégico marca la ruta a seguir para lograr las metas establecidas con el fin de determinar las acciones necesarias que debe realizar la empresa mediante el recurso humano que dispone para poder cumplir las metas que se definan, para lo que se hace necesario realizar un diagnóstico preliminar para identificar cada una de las deficiencias que la empresa tiene para generar acciones de mejora mediante las estrategias que se vayan a definir, todo ello permitirá que la organización sea proactiva en cada una de las decisiones y actividades que realice.

Todo lo anterior lleva a formular el planteamiento del problema ¿Distribuciones Forero Sierra dispone de un plan estratégico que le permita crecer en su productividad y competitividad empresarial?

Capítulo 4. Justificación

La competitividad organizacional se ha convertido en un factor importante al momento de dirigir un negocio, una empresa o iniciar un nuevo proyecto, la competitividad está asociada directamente con adquirir nuevos clientes donde se pueda satisfacer sus necesidades, todo ello implica contar con una óptima administración a nivel de personal, de recursos, de innovación tecnológica y productiva, además de disponer de una gestión estratégica organizacional alineada a la visión, dado que deben ejecutar todas las actividades necesarias para trabajar diariamente en ello y así lograr cumplir los objetivos planteados. (Matiz, 2006).

Para Distribuciones Forero Sierra es necesario que se definan políticas administrativas y operacionales de manera estratégica para que se convierta en una organización más competitiva en el mercado, y esto implica que se deben efectuar cambios estructurales, administrativos y operativos que conduzcan a tener un crecimiento en el sector ferretero, por causa de que el administrar y operar la empresa de forma empírica, no se beneficia de las oportunidades que puede obtener el negocio, en las diferentes líneas de mercado que se muestran actualmente en el mercado nacional.

Lo anterior debe visualizarse a partir de la globalización que hoy en día se encuentran gran parte de las empresas que han surgido ya que han logrado conectar los negocios por contemplar aquellas prácticas necesarias para ser competitivas en el mercado actual, siendo de vital importancia para el sostenimiento y el crecimiento organizacional, por tal motivo la empresa Distribuciones Forero Sierra debe establecer los procesos necesarios, como la comunicación efectiva y eficiente con los clientes ya que no se dispone del personal a cargo para que desempeñe esta función. Todo ello conlleva a establecer la necesidad de que la compañía defina la estructura organizacional junto con el plan estratégico.

Por todo lo anterior es necesario realizar un plan estratégico basado en los componentes que conforman la herramienta Balanced Scorecard, ya que contribuye a que la empresa proyecte los objetivos empresariales y a su vez esto coopera con la estructura del negocio, además se deben diseñar estrategias para cada una de las áreas de la empresa donde serán evaluadas mediante indicadores, permitiendo tener un control sobre cada proceso operativos y administrativo, así como la importancia que tiene el plan estratégico en la toma de decisiones conforme a los objetivos planteados por la compañía.

La finalidad de este proyecto es permitir a Distribuciones Forero Sierra implementar indicadores de gestión, lo cual conllevará a tener control de las actividades del negocio, además de tener una comunicación simultánea de cada una de sus áreas productivas, ayudando a la toma de decisiones a través del BSC permitiendo ser más competitivos en el mercado local y nacional, conllevando a que se extienda la cobertura y la variedad de productos.

Capítulo 5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard para Distribuciones Forero Sierra ubicada en el municipio de Girón – Santander.

5.2 Objetivos específicos

Definir la misión, visión, objetivos estratégicos y estructura empresarial en Distribuciones Forero Sierra.

Elaborar un diagnóstico interno y externo para Distribuciones Forero Sierra que permita evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la matriz DOFA.

Formular un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard con el fin de lograr la implementación de las estrategias de la empresa conduciendo a aumentar su productividad, crecimiento y mayor competitividad.

Diseñar la herramienta Balanced Scorecard e implementarla en las áreas comercial, administrativa y logística.

Capítulo 6. Antecedentes

El proyecto realizado por Núñez (2014), denominado “Diseño e implementación de un plan de direccionamiento estratégico aplicado a la ferretería Silva Gómez del Municipio de Ocaña, Norte de Santander” tuvo como finalidad la implementación de un plan estratégico con el propósito de realizar un mejoramiento continuo en dicha ferretería y la oportunidad de obtener beneficios en el momento de la toma de decisiones. Para la realización de este trabajo se recolectó información de forma directa con base a la observación, así como encuestas realizadas a clientes y al personal de la empresa. Se realizó un diagnóstico para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, luego se analizaron los datos obtenidos y las estrategias a implementar para la elaboración de un mapa estratégico con objetivos claros con el fin de diseñar un cuadro de mando integral, que corresponde a una herramienta sencilla de medición de actividades para el control de indicadores, permitiendo a la empresa Silva Gómez tener una gestión competitiva y el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados. Al finalizar el proyecto en la empresa Silva Gómez, se concluye que existe una distinción en la negociación con los proveedores permitiendo tener una ventaja frente a sus competidores; del mismo modo se recomienda a la gerencia tener en cuenta las estrategias de desarrollo de productos, generar un plan de mercado con estrategias de penetración para el crecimiento empresarial. Para el desarrollo de la investigación de Distribuciones Forero Sierra la tesis realizada en la empresa Silva Gómez aporta un número de características de debe tener en cuenta para el desarrollo de los objetivos, de igual forma es una empresa que puede ser competencia o futuro cliente ya que se encuentra ubicada en la zona donde actualmente la empresa tiene mercados.

Así mismo, la investigación realizada por Vega (2017), titulada “Diseño de planeación estratégica para Innovación, Tecnología y Educación S.A.S fundamentado en el Balanced

Scorecard con el fin de mejorar la competitividad para el periodo 2016-2021 en la ciudad de Bucaramanga” se analiza a la empresa con nombre comercial Chiquimakers frente al desarrollo de un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard, la cual inicia con un diagnóstico general para visualizar el estado actual de la empresa, ello permite identificar los diferentes factores internos y externos que afectan su desempeño. Posteriormente, se realiza un análisis sobre los hallazgos encontrados basados en la matriz BCG y la matriz DOFA para obtener los resultados necesarios para el diseño y la implementación de la herramienta Balanced Scorecard, basados en los objetivos estratégicos que permitan implementar mejoras según los resultados obtenidos, desarrollando el mapa estratégico teniendo en cuenta la relación causa-efecto. La investigación le permite a Distribuciones Forero Sierra tener una visión de cómo se debe implementar el Balanced Scorecard, aunque la empresa Chiquimakers no ejercen en el mismo sector económico, si tienen un conocimiento integral de cada área que se debe tener en cuenta para establecer estrategias que abarquen toda la empresa y pueda tener resultados positivos en el futuro.

En el estudio realizado por Gómez y González (2014), denominado “Planeación estratégica 2013-2016 como herramienta administrativa para el diseño de cuadro de mando integral de Veroco Ingeniería S.A.S” se surte la construcción de una planeación estratégica para implementar una herramienta que le permita planear, ejecutar, actuar y verificar cada uno de los proyectos que desarrolla la compañía, para dar cumplimiento a los intereses de la empresa. Se diseñaron y organizaron las estrategias planteadas inicialmente conduciendo a definir objetivos estratégicos que permiten controlar y hacer seguimiento de cumplimiento de las actividades, siendo cada estrategia medida para determinar el desempeño global del negocio. Después de implementada la planeación estratégica como herramienta administrativa se identificó mejoramiento continuo en los procesos, partiendo de una cultura organizacional que facilitó alcanzar los objetivos, metas y

estrategias corporativas. Las actividades de socialización y capacitación en cada área fueron fundamentales ya que se aplicó como una herramienta eficaz para desarrollar competencias, otorgando así una comunicación continua y dinámica en la obtención de información para realizar modificaciones según las necesidades de cada área de trabajo. El cuadro de mando integral aplicado en Veroco Ingeniería S.A.S influye en la investigación debido a que muestra los sucesos que pueden pasar en el desarrollo de la herramienta aplicada, perimiendo tener modificaciones que le permitan lograr los objetivos establecidos y desarrollados por las estrategias, logrando así el alcance quiere la empresa.

Partiendo de la importancia que tiene el plan estratégico en las organizaciones Lamprea y Mendoza (2009) desarrollan un estudio que les permite establecer un “Plan estratégico y operativo de la empresa de familia, ferretería del Meta ubicada en la ciudad de Villavicencio”, donde inicialmente realizan un diagnóstico de la situación actual del sector y a su vez de la compañía identificando que desarrollan sus actividades de manera empírica, por lo tanto acuden a la observación, identificando diferentes conductas, comportamientos y funciones del personal, de igual manera aplican una encuesta al personal de la empresa obteniendo información valiosa de necesidades y sugerencias que son contemplados en el plan estratégico, además de implementar indicadores de gestión, estableciendo el impacto económico y un estudio financiero que reuniera todos los elementos para establecer su crecimiento y direccionamiento. En este estudio se logró concluir que el plan estratégico contribuye a tener mayor control sobre las operaciones y áreas de la empresa, además de afianzar alianzas estratégicas con fines de crecimiento organizacional (Lamprea y Mendoza). Un gran aporte para la investigación aplicada para Distribución Forero Sierra, deja ver como una empresa que es fundada con bases de experiencia puede llegar a ser una empresa direccionada estratégicamente, logrando tener unas estrategias establecidas y un

seguimiento que le permita ser más competitiva en el sector, demuestra que toda empresa puede crecer de forma organizada.

En la investigación realizada por Coronel (2015) en la ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, se identifica que existe una serie de dificultades en los procesos internos, se está presentando una baja calidad de sus productos, adicional a ello se encuentra desactualizada en la información de clientes, inventarios, proveedores. Por lo anterior fue necesario que se diseñara un plan estratégico que incluye el diagnóstico mediante la matriz de evaluación de los factores internos y externos conocidos como EFI y EFE, crear un perfil competitivo de la matriz DOFA, determinar los principios corporativos, la misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama, y valores empresariales. Todo ello conllevó a que la empresa optimizará sus procesos para penetrar a nuevos mercados aplicando el plan estratégico diseñado para atraer nuevos clientes y así ser competitivos en el sector. La investigación permite ver lo que se puede lograr con un diagnóstico, y para la investigación es necesario aplicarla para lograr las mejoras requeridas para el progreso de la compañía.

Según Amaya y Quevedo (2014) en la monografía “Modelo de ferreterías automatizables en el norte de Antioquia” establecen aquellas herramientas necesarias para el cumplimiento de metas de tal manera que logren obtener una efectividad administrativa, permitiendo mayor rentabilidad con menores costos y un correcto funcionamiento organizacional. En la investigación se identificaron puntos críticos a partir de los costos y gastos donde fue aplicado el modelo Balanced Scorecard, permitiendo poner en acción diferentes estrategias sujetas a la misión y visión de la compañía, partiendo de dicho sistema se plantearon metas y objetivos que condujeran a dar cumplimiento a los indicadores que garantizan y controlan el progreso de cada uno de ellos, además se realizaron fichas técnicas para cada indicador. Todo ello permite alcanzar la efectividad

en cada uno de los inventarios que afecta la rentabilidad de la organización. En esta investigación se desarrollaron tres aspectos: Matriz de costos que abordan la identificación de los puntos críticos de la compañía, Aplicación del Modelo BSC, Diseño del mapa estratégico, Indicadores estratégicos (área financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Finalmente se materializa mediante una propuesta de mejoramiento el modelo de la ferretería auto-administrables. Otra forma de ver, como aplicando BSC se pueden obtener buenos resultados y tener un eficiente control de las operaciones, siendo un gran ejemplo para la investigación y lo que quiere lograr Distribuciones Forero Sierra.

El trabajo realizado por Pozo (2018) en la ferretería Dimaco, dedicada a la venta de materiales de ferretería para la construcción en la provincia de Carchi en Tulcán, tiene como fundamento realizar una administración de los procesos ya que dicha empresa dispone desde hace 20 años una administración empírica llevando al mercado sus productos, por lo tanto aplican un diseño e implementación y mejora de cada uno de los procesos existentes permitiendo obtener herramientas empresariales que los lleve a crecer de forma ordenada y obtener una mejor respuesta hacia las demandas de sus clientes, formulando medidas y normas de control teniendo una mejor gestión y desempeño de la organización. El estudio consistió en evaluar los cuatros procesos: planeación, organización, dirección y control, desde la planeación o planificación se hizo un análisis externo e interno permitiendo obtener un diagnóstico empresarial, con el fin de plantear los objetivos acordes al desarrollo de las actividades que se ejecutan en la ferretería. En cuanto a la organización se planteó una estructura organizacional estableciendo los procesos con el fin de minimizar los cuellos de botella en la atención del cliente. Desde la dirección se propuso un estilo de liderazgo, con el fin de que los diferentes colaboradores cumplan con los objetivos planteados, y finalmente

el control establece un cuadro de mando integral que arroje el cumplimiento de las metas definidas desde los aspectos financieros, clientes, procesos internos junto con la innovación y el aprendizaje.

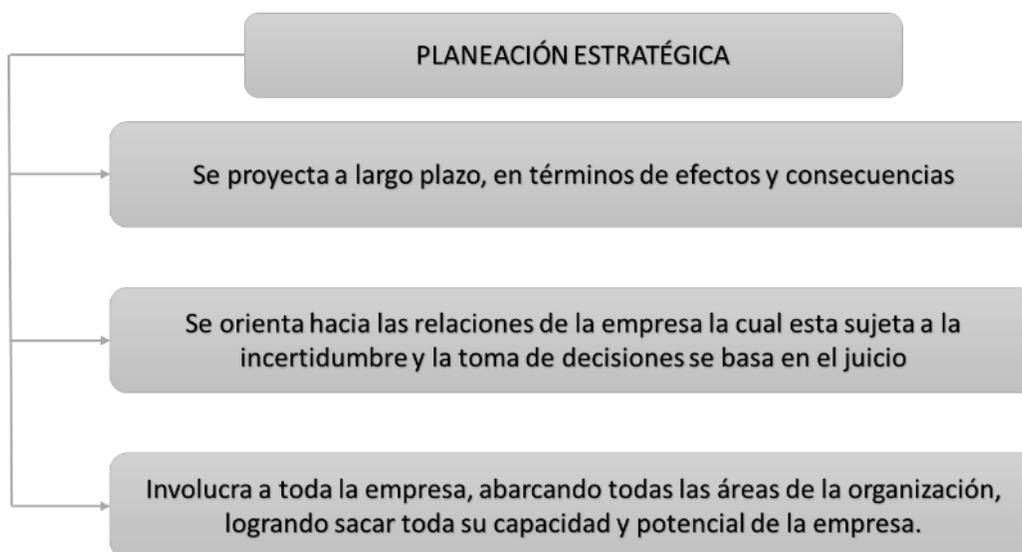
Después de desarrollada la investigación Pozo, considero importante recomendar que los empleados adquieran un cambio de cultura frente a los procesos de mejoramiento continuo y operacional con el fin de obtener mayor eficiencia con el requerimiento del cliente, adicionalmente se deben buscar mecanismos de planificación para que la organización alcance los objetivos estratégicos establecidos, por lo tanto, es necesario que se determinen elementos de valor permanente que contribuyan a la creación de un sistema garante de calidad. Asimismo se debe implementar evaluaciones de desempeño en los diferentes departamentos de la empresa para poder comparar, evaluar y planificar nuevas estrategias de retroalimentación para la empresa, la investigación aplicada en Dimaco sirve para la empresa Distribuciones Forero Sierra en ver como en otra empresa empírica existente fuera de Colombia aplica herramientas que le permitan tener un control de las operaciones, de igual forma tener instrumentos que le permitan solucionar problemas y tener un mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la empresa.

Capítulo 7. Marco teórico

7.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica según Chiavenato (2017) a nivel organizacional cumple la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre que se genera en las empresas por situaciones que no puede controlar o que simplemente no son evidentes desde un ambiente específico o general, permitiendo estar al tanto de las diferentes amenazas y oportunidades que la empresa presenta, logrando perpetuar diversas estrategias para enfrentar los eventos que sobrevengan, por ello son proyectadas a largo plazo, con un enfoque global, que incluye a toda la organización, permitiendo la toma de decisiones basadas en juicios y no en datos, por ese motivo la planeación estratégica tiene unas características específicas.

Figura 1. Características de la planeación estratégica



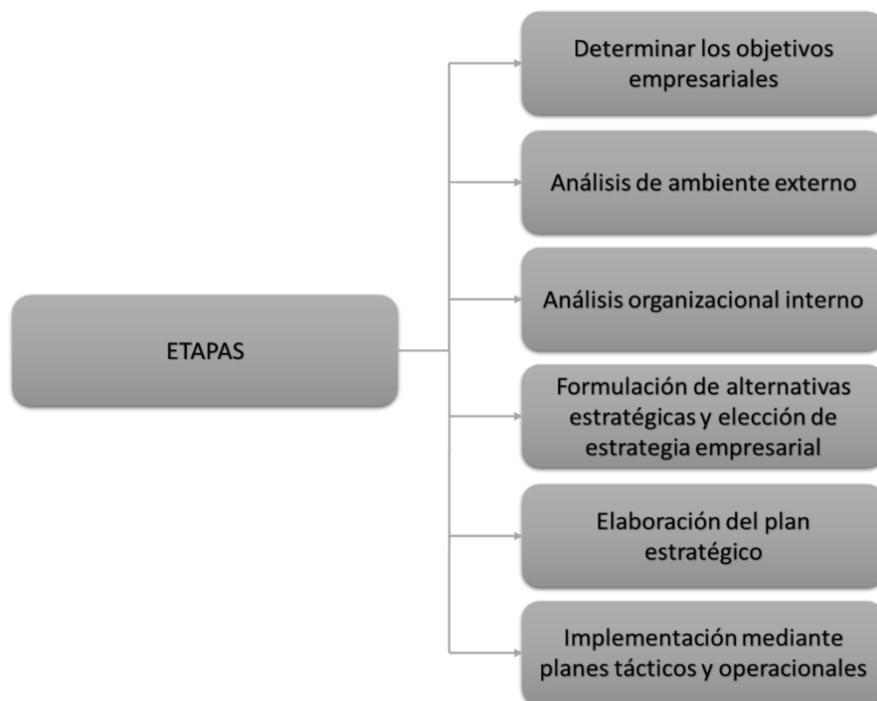
Fuente: Chiavenato

La toma de decisiones incluye propósitos que deben afectar a toda la empresa durante un largo período, es una planeación que desarrolla los niveles más altos hasta el nivel más bajo de la

organización, por esas razones se requiere de un proceso largo de análisis y ejecución, situación que implica que la toma de decisiones estratégicas pueden hacerse de manera anticipada para las contradicciones futuras.

La planeación estratégica se especifica en lograr los objetivos, consiste en establecer lo que la empresa debe realizar antes de emprender una acción necesaria para la consecución de los propósitos, por ello involucra todos los niveles de la empresa. Dado a que es genérica y amplia, se requiere la división en planes tácticos en los niveles intermedios, también se necesitan crear planes operacionales que potencien cada nivel de la empresa (Chiavenato). La planeación estratégica es completa y se divide en diferentes etapas como se observa en la figura 2.

Figura 2. Etapas de la planeación estratégica



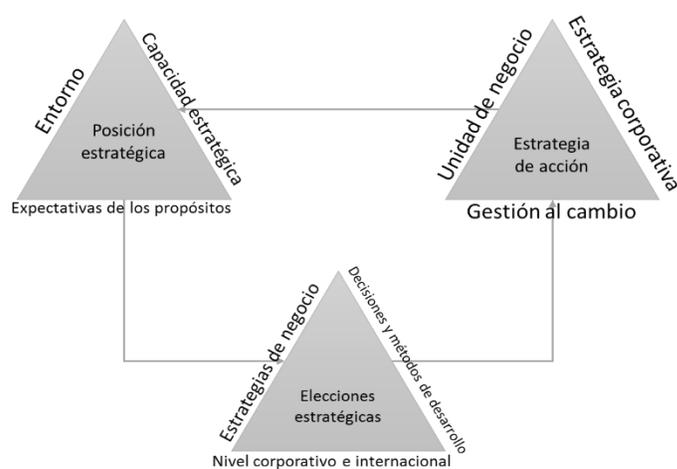
Fuente: Chiavenato

Se puede definir la planeación estratégica como un conjunto de tácticas a largo plazo para la optimización y el crecimiento de las empresas, lo anterior se logra mediante actividades y metas a corto plazo hasta llegar al cumplimiento de la meta propuesta.

Para Johnson, Scholes & Whittington (2006), la dirección estratégica es compleja por las diferentes situaciones que pueden afectar a las organizaciones en general y no solo en un área operativa, consiste en un reto para los gerentes al ser quienes administran los recursos, dejando de lado responsabilidades operativas, contables o de marketing, desde luego son importantes cada una de ellas, pero ninguna funcionaria sin las demás.

La complejidad de la dirección estratégica se caracteriza por la toma de decisiones y juicios de valor en situaciones difíciles, por lo mismo la experiencia de los directivos está orientada a la acción, a la planificación y el análisis profundo de las situaciones; se compone de tres elementos principales como lo son la comprensión de la posición estratégica, las elecciones estratégicas y la estrategia en acción. En la figura 3 pueden observar cada elemento y las cuestiones que la relacionan.

Figura 3. Elementos estratégicos



Fuente: Johnson, Scholes, Whittington (2006)

Se puede hablar en diferentes contextos sobre la dirección estratégica, siendo el caso de la pequeña empresa, allí es posible que se centren en un solo mercado o un número muy limitado de ellos, la variedad de productos o servicios limitados, siendo probable que los propios directivos o fundador de dicha empresa mantengan contacto con el mercado y su experiencia sea muy influyente, por lo tanto, por los valores y las expectativas de sus gerentes sean estos quienes detectan la prioridad, las pequeñas empresas se especializan en un segmento de mercado, llevándolas a tener presiones competitivas y eso permite encontrar oportunidades que se ajusten a los recursos y a sus competencias empresariales. (Johnson, Scholes, Whittington. 2006).

La dirección estratégica conlleva retos y sus directores deben desarrollar estrategias de forma adecuada y específicas dependiendo de la situación que se presenta en la empresa, por otra parte, estas situaciones pueden cambiar con el tiempo, por tal motivo es imprescindible que ostente un conocimiento claro sobre los acontecimientos importantes como tener la habilidad de llegar a acuerdos, manejar las presiones y contrapropuestas del entorno empresarial. Los retos a enfrentar en el entorno organizacional son 3, (1) la prevención de la desviación de la estrategia; se produce cuando la estrategia pierde su orientación frente a la posición de la organización, por lo que algunas empresas no visualizan los problemas al momento de desviarse la estrategia, (2) comprender y abordar cuestiones contemporáneas que afectan a las organizaciones en cierto momento, se analiza en cuatro secciones, la internacionalización, el comercio electrónico y la capacitación o aprendizaje, (3) visualizar la estrategia en diferentes perspectivas, existen tres prismas estratégicos, el diseño, la experiencia y las ideas. (Johnson, Scholes, Whittington).

7.1.1 Estrategia. La estrategia se realiza a largo plazo en las empresas, además que las decisiones estratégicas van en torno al alcance de las actividades, lo cual es fundamental para los responsables ya que son los afectados en la toma de decisiones y en la limitación de la organización. Lo que se busca es lograr una ventaja competitiva frente a la competencia, es importante tener en cuenta que el ejecutar una estrategia puede generar cambios organizacionales como de ubicación, posicionamiento, logrando el éxito corporativo (Johnson, Scholes, Whittington).

Figura 4. Niveles de estrategia



Fuente: Johnson, Scholes, Whittington (2006)

Figura 5. Vocabulario estratégico

Vocabulario de la estrategia		
Término	Definición	Ejemplo personal
Misión	Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas	Estar sano y en forma
Visión	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización	Correr la maratón de Londres
Meta	Afirmación general del fin	Perder peso
Objetivo	Cuantificación o afirmación mas precisa de la meta	Perder 5 kilos antes del 1 de septiembre y correr la maratón el año que viene
Capacidad estratégica	Recursos, Actividades, procesos. Algunos serán únicos y supondrán una ventaja competitiva.	Cercanía a un Gimnasio, una dieta adecuada
Estrategias	Dirección a largo plazo	Hacer ejercicio con regularidad, competir en maratones locales
Modelo de negocio	Como fluye la información, el producto y el servicio entre las partes implicadas	Inscribirse en un club de spinning
Control	El seguimiento de las acciones emprendidas para: -Evaluar la eficiencia de las estrategias y acciones. -Modificar según lo necesario las estrategias.	Controlar el peso, los kilómetros que se corren y medir los tiempos; si el progreso es satisfactorio, no hay cambios, de lo contrario buscar nuevas estrategias.

Fuente: Elaboración propia basado en Johnson, Scholes, Whittington (2006)

7.2 Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico según Gerstein (1996), no consiste en analizar un número de teorías, sino el punto de vista de quien lo aplica, por lo cual el estratega visualiza el mundo de forma diferente, la táctica en los negocios se visualiza en las actividades cómo se desarrollan en el mundo competitivo y no como lo observa la gerencia. El estratega observa el negocio desde el exterior, visualizando las actividades que se desarrollan al interior de la compañía realizadas a lo contrario de la gerencia que ve la empresa de adentro hacia fuera.

Según Román (2010) el pensamiento estratégico realiza esfuerzos para comprender e interpretar el escenario donde debe desarrollar el ejercicio, así como encontrar las necesidades empresariales, se acude al empleo de la mejor opción de los recursos existentes en el mundo competitivo, así la empresa experimenta nuevas ideas de liderazgo, logrando obtener un éxito empresarial por medio de la innovación.

De igual forma, se puede definir como la actitud de reflexión antepuesta para el futuro de la empresa que le permite al pensador estratégico acoplar sus actividades diarias con los objetivos a largo plazo establecidos por la empresa, entendiendo que los procesos deben tener una secuencia para optimizar los procesos de evaluación, analizando las diferentes situaciones relacionadas con la estrategia dentro de un plan estratégico.

El pensamiento estratégico garantiza el éxito cuando se tienen las bases en los procesos gerenciales, operativos y financieros fuertes, permitiendo decidir si el proceso organizacional es válido para no para ser ejecutado, minimizando los riesgos y maximizando las oportunidades, logrando observar la ruta que debe tomar cada integrante de la empresa, permitiendo conseguir una competitividad empresarial.

7.3 Matriz DOFA

Según Ponce (2007), la matriz FODA es un instrumento para realizar análisis organizacionales en relación con los factores que determinan el cumplimiento de las metas, el termino FODA proviene de su acrónimo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); consiste en realizar un diagnóstico a los factores fuertes y débiles de la empresa, este se realiza interno y externo a la empresa, esta herramienta se puede considerar sencilla y que deja observar la situación general de la organización.

Para Chapman (2004), es una herramienta que permite entender y ayuda a la toma de decisiones en los negocios y las empresas, sus iniciales DOFA es el acrónimo a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, la matriz proporciona un marco de referencia para la estrategia, posición y dirección de una empresa o propuesta de negocio. Su análisis es subjetivo por lo cual su evaluación se origina por la organización de datos en un formato DOFA, donde se colocan en un orden lógico permitiendo comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. La plantilla está compuesta por 4 secciones, en las cuales es importante identificar y describir claramente el tema a analizar y se logre entender su propósito y sus implicaciones.

Tabla 4. Plantilla DOFA

FORTALIZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ventajas de la propuesta	Desventajas de la propuesta	Desarrollo de mercados	Efectos políticos
Capacidades	Brechas en la capacidad	Información e investigación	Economía
Ventajas competitivas	Falta de fuerza competitiva		
Propuesta única	Reputación, presencia y alcance	Tendencias de la industria	Efectos ambientales
Recursos, activos	Aspectos financieros	Desarrollo tecnológico e innovaciones	Desarrollo de las TI
Experiencia, conocimiento, datos	Vulnerabilidades propias conocidas	Influencias globales	Intenciones de los competidores
Reservas financieras	Escalas de tiempo	Nuevos mercados	Demanda del mercado
Marketing	Flujo de caja	Mercado objetivo	Nuevas tecnologías
Distribución	Continuidad en la cadena de suministros	Geografía, importación o exportación	Contratos o alianzas vitales
Aspectos innovadores	Efectos sobre las actividades principales	Nuevas propuestas	Mantener las capacidades internas
Ubicación geográfica	Confiabilidad de los datos	Desarrollo de productos	Obstáculos enfrentados
Precio, valor y calidad	Motivación, compromiso y liderazgo	Influencias estacionales	Debilidades no superables
Acreditaciones	Acreditación	Volúmenes de producción	Respaldo financiero sostenible
Procesos, sistemas	Procesos, sistemas		
Cultura del comportamiento	Cobertura	Vulnerabilidades de los competidores	Efectos legislativos
Cobertura			

Fuente: Elaboración propia, basado en Chapman

7.4 Balance Scorecard - BSC

Es conocido como cuadro de mando integral, el cual proporciona a los ejecutivos un marco integral que permite a los objetivos estratégicos de la empresa un conjunto coherente de medidas de rendimiento, más que un simple ejercicio de medición, el cuadro de mando integral es un sistema de gestión que motiva a mejorar en las áreas críticas del producto, proceso, cliente y en el desarrollo del mercado; esto les permite a los gerentes visualizar las diferentes perspectivas que complementan las finanzas, indicadores para clientes, procesos internos y actividades de mejora diferentes a las ya conocidas. El cuadro de mando trabaja sobre los objetivos estratégicos y las demandas competitivas de la empresa, obligando a los gerentes a seleccionar un limitado de indicadores críticos en las cuatro perspectivas, esta información permite proporcionar un balance entre las medidas externas como el ingreso operativo y las medidas internas como nuevo desarrollo de productos. (Kaplan & Norton, 2007)

El BSC no es una plantilla que se puede aplicar a todas las empresas en general, por lo que cada empresa presenta situaciones diferentes en el mercado, estrategias de producto, entornos competitivos, lo cual requiere controles de mando personalizados que se adapten a la misión, la tecnología y la estrategia. En la siguiente tabla se proporcionan una forma de realizar un control de mando integral. (Kaplan & Norton, 2007).

Tabla 5. Balanced Scorecard – BSC

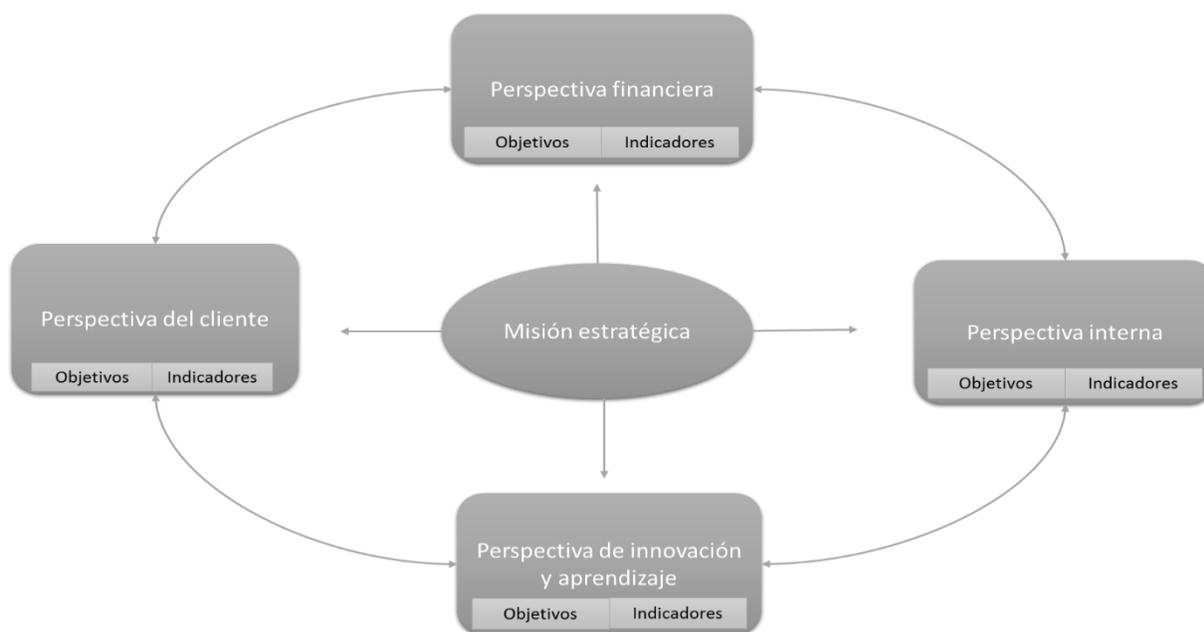
Building a Balanced Scorecard			
1. Preparación	3. Taller ejecutivo	4. Entrevista	6. Taller ejecutivo
La organización debe definir primero la unidad de negocio donde definirá el mercado para su actividad, dado que el cuadro de mando apropiado para una unidad de negocio debe contar con sus propios clientes, canales de distribución, instalaciones de producción y medidas de desempeño financiero.	Realizar un taller ejecutivo que permita evaluar la misión propuesta y analizar las estrategias diseñadas preliminares en un debate grupal, hasta lograr un acuerdo que permita establecer estos aspectos. El grupo para evaluar la misión y estrategia deberá responder a interrogantes como: ¿Cómo diferirá mi desempeño, si tengo éxito con mi visión y estrategia? dirigida esta pregunta respecto a los accionistas; clientes; procesos de negocio internos y para el alto ejecutivo. ¿Capacidad para innovar, crecer y mejorar? En el cuadro de mando contiene medidas operativas para cumplir los objetivos estratégicos definidos, para lo que es necesario que el grupo proponga de cuatro a cinco medidas para cada área de la empresa. Cuando se presentan varias medidas se debe evaluar las prioridades.	Se revisa, consolida, y documenta lo planteado en el taller ejecutivo y se realizan entrevistas a empleados para obtener nuevas perspectivas sobre lo evaluado en el taller.	Este taller tiene como finalidad que el equipo ejecutivo se reúna para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y medidas a desarrollar en los dos primeros talleres; para desarrollar actividades para cada una de las estrategias que hacen parte del cuadro de mando. Se deben establecer programas para lograr los objetivos definidos. El equipo debe coordinar la implementación del programa, el cual se define el conducto de comunicación con los empleados.
2. Entrevista		5. Taller ejecutivo	7. Implementación
Realiza entrevistas de aproximadamente 90 minutos a cada uno de los altos directivos para obtener su aportes, para establecer objetivos estratégicos de la empresa y propuestas tentativas para el cuadro de mando integral. También puede entrevistar a algunos principales accionistas para conocer sus expectativas sobre el negocio, así como algunos clientes claves para conocer las expectativas de desempeño y a su vez es importante determinar los proveedores mejor calificados convenientes para el negocio.		Se realiza un segundo taller, donde se involucre al equipo directivo, subordinados, y un mayor número de mandos intermedios, que debatan la visión de la organización, las estrategias y el cuadro de mando provisional. Los participantes, trabajando en grupos, analizan las medidas propuestas, hablan sobre los diferentes programas de cambio entorno a las medidas y comienzan a desarrollar un plan de implementación. Al final del taller, se pide a los participantes que formulen nuevas estrategias y objetivos para cada una de las medidas propuestas.	El equipo desarrolla un plan de implementación del cuadro de mando, facilitando el desarrollo de programas métricos para unidades descentralizadas.
			8. Control
			Se realiza una revisión periódica del control de mando integral, discutiendo los diferentes aspectos de las áreas de trabajo, planificando nuevas estrategias y objetivos.

Fuente: Elaboración propia basado en Kaplan & Norton, 2007.

En la investigación realizada por la revista facultad de ciencias económicas, investigación y reflexión, indica que la BSC es una herramienta de gestión estratégica que concede bajo control y que relaciona todas las variables para dirigir un negocio. La BSC nace de la necesidad de ofrecer a los gerentes una visión completa sobre el rendimiento de la empresa bajo dos premisas; (1) solo un indicador (el mejoramiento), no se puede ver lo complicado del rendimiento sin avanzar a la conquista y (2) el tener medidas ineficientes, distrae y abruma. Sin embargo se debe tener

conocimientos bases para obtener resultados satisfactorios, para ser competitivo y exitoso, la utilización de la herramienta BSC permite a la gerencia establecer los objetivos, así como identificar las variables para la creación de estrategias que permitirán operarla y realizar seguimiento a los logros. El enfoque se orienta hacia los objetivos, factores e indicadores, los cuales se estructuran en cuatro grupos que se relacionan entre sí, cada grupo representa un área de la empresa y de igual manera cada una con sus propias perspectivas dentro del negocio. Por lo cual el estrategia debe establecer los objetivos basándose en los cuatro grupos. (Vázquez, Elorza y Pinzón, 2016)

Figura 6. Perspectivas del BSC



Fuente: Vázquez, Elorza y Pinzón (2016)

Como se muestra en la figura 6 se presentan las cuatro perspectivas que representan las áreas de la organización, estas orientan al estratega en el logro del éxito empresarial, en cada una de ellas surge una pregunta; (1) en la perspectiva financiera la pregunta a contestar es, ¿la empresa como debe aparecer frente a los inversionistas para obtener el éxito financiero?, (2) la perspectiva

del cliente, ¿cómo debe mostrarse la empresa frente a los clientes para alcanzar el objetivo?, (3) en la perspectiva interna, ¿en que debe ser excelente para satisfacer a los accionistas y los clientes?, (4) y en la perspectiva de innovación y aprendizaje, ¿Cómo mantener la capacidad y como ir mejorando para lograr la misión?. Desarrollando las actividades suficientes para el cumplimiento de las 4 perspectivas se conseguirá alcanzar los objetivos trazados por la empresa, logrando también visualizar la empresa como un todo mediante el trabajo conjunto en el desarrollo de las estrategias. (Vázquez, Elorza, Pinzón)

7.4.1. Indicadores del Cuadro de mando integral. Las empresas contemplan evaluar medidas de gestión financiera y económica, sin embargo, en el desarrollo tecnológico, social, laboral y cultural ha posicionado a las empresas en entornos globales y dinámicos, ocasionando que la competencia sea más compleja, lo que conlleva a que las organizaciones tengan amplias modificaciones sobre todo en los sistemas de gestión. Claramente se observa que solo tener un sistema de gestión en las áreas financieras es indispensable, aunque esto no garantice que la operación sea competitiva en el mercado, por lo cual se hacen necesarias desarrollar medidas de gran impacto sobre los clientes, crear estímulos a los empleados, para lograr el éxito empresarial. (Gan y Triginé, 2013)

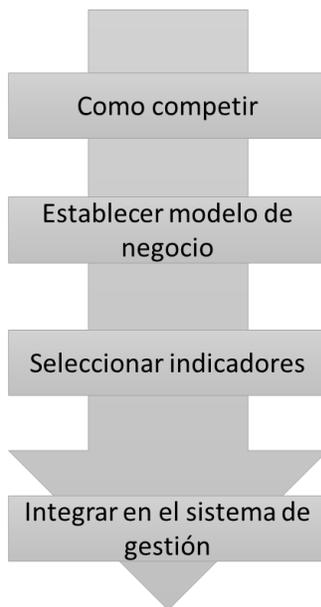
El Cuadro de mando integral, es una herramienta que se ha venido aplicando en diferentes empresas en todo el mundo, esto se debe a sus características de claridad, eficacia e integración, llevándolo a éxito empresarial. Por lo anterior, el Cuadro de Mando Integral – CMI, integra la operación completa de la empresa, es necesario mencionar que es importante identificar los puntos críticos desde las cuatro perspectivas clientes, financiero, procesos internos y recursos humanos, teniendo en cuenta que se inicia todos los procesos desde los clientes ya que de estos dependen las

demás operaciones. Luego de tener definidos dichos aspectos, se procede a seleccionar los indicadores claros y precisos pensando en el usuario, los cuales deben ser limitados y adecuados al objeto de medición, teniendo una interpretación clara, además de ser estratégicos e identificables. (Gan y Triginé, 2013)

Una vez identificados los indicadores se deben integrar para que sean monitoreados y evaluados. Hay cuatro matices que contemplan los indicadores del CMI encontrando la perspectiva del usuario: donde al incrementarlos se obtienen una mayor satisfacción de los mismos basados en encuestas para que este indicador sea medible. En la perspectiva financiera se establecen las diferencias que tienen los ingresos, gastos y costos por el servicio que la empresa presta. Ahora, desde el punto de los procesos internos, estos calculan el tiempo preciso que se requiere para completar el proceso operativo, que conlleva a la espera del cliente para tener el servicio disponible e identificar aquellos servicios que son defectuosos. Todo ello conduce a que se pueda establecer la efectividad que tiene la organización. (Gan y Triginé, 2013)

Por otra parte, Dávila (1999) indica que existe una relación muy cercana entre la estrategia y el CMI, por lo que el proceso de diseño y la implementación debe comenzar con la ayuda de la alta dirección. El desarrollo del proyecto debe estar a cargo de una persona responsable, que se comprometa a cumplir con las tareas de coordinación e integración del equipo de la alta dirección, en la figura 7 se muestran de forma específica los pasos a para el diseño e implementación de CMI, la cual inicia con la definición de *cómo competir*, si la dirección no sabe, o no quiere explicar de cómo generar valor, el crear un sistema de gestión no tendría sentido, si esto sucede es mejor que la empresa trabaje con un estilo más informal, pero se debe tener en cuenta que este tipo de estilos solo funcionan en empresas pequeñas.

Figura 7. Como crear un CMI



Fuente: Dávila (1999)

Una vez evaluada y creada la estrategia, el siguiente paso es *establecer el modelo de negocio*, basándose en la relación causa-efecto, de cómo están relacionados los recursos con el proceso interno, al igual de cómo se relacionan los procesos con el posicionamiento del mercado y el servicio de los clientes, por último la relación entre cómo están los recursos, los procesos y los servicios con el objetivo de crear valor. Con todo lo anterior se diseña el CMI. (Dávila, 1999)

Los indicadores en el CMI detalla el comportamiento de las variables ya sea cuantificables o de comparación, de la misma forma es viable que los indicadores sean medidos de forma numérica permitiendo tener niveles de tolerancia o desviaciones aceptables en el CMI, se deben seleccionar los indicadores que sean precisos y objetivos, existen indicadores que miden la eficiencia, la eficacia, la efectividad, economía y el entorno, de igual forma estos deben estar situados en plantillas que hara un seguimiento con el fin de ver que esté cumpliendo con los objetivos planteados. (Kaplan y Norton, 2005)

En la *selección de indicadores*, se debe tener en cuenta varios criterios. Primero es que el número de indicadores no debe ser superior a siete por cada perspectiva, entre menos mejor, su explicación, es que muchos indicadores distorsionan el proceso de CMI, dando como resultado, que se dispersen tratando de perseguir muchos objetivos al mismo tiempo. El proceso de selección de indicadores parte de los objetivos que se quieren alcanzar con el modelo de negocio, por lo que los indicadores deben ser el reflejo de los objetivos de la empresa, estos objetivos deben ser a corto plazo, logrando equilibrar con la idea completa a largo plazo. Por último, se integran en un sistema de gestión con el fin de lograr los objetivos generales de la empresa. (Dávila, 1999)

Capítulo 8. Marco conceptual

8.1 Planeación

Es la acción de la elaboración de estrategias que permitirán alcanzar un objetivo ya establecido por la organización. (Chiavenato, 2001)

8.2 Estrategia

Es la forma en que se planea en cómo se deben realizar las actividades para lograr un objetivo en específico. (Chiavenato)

8.3 Dirección estratégica

“Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (David, 2003. p. 5).

8.4 Misión

Es la razón esencial de ser y existir de la empresa y su representación frente a la sociedad, la misión no es definitiva, es cambiante a través del tiempo y de la existencia de la organización, deben estar alineados los objetivos del negocio con los establecidos en el proceso del planeamiento de la estrategia empresarial. (Chiavenato, 2001)

8.5 Visión

Consiste en la visualización del futuro que se desea alcanzar, es la imagen que se quiere ver en un periodo de tiempo mínimo a cinco años, consiste en el alcance del negocio en ese periodo

de tiempo, que se quiere lograr. La visión son los objetivos que se quieren alcanzar en cinco años, logrando que cada miembro visualice el futuro organizacional. (Chiavenato, 2001)

8.6 Estructura organizacional

Se define como el sistema interrelacionado de actitudes de los integrantes de un negocio para cumplir una tarea, la cual se divide en diferentes subsistemas, allí cada persona cumple con su parte y de igual manera se suman esfuerzos para el desempeño eficaz de la estrategia. La organización divide el trabajo y a su vez coordina para tener una concordancia entre los procesos internos y externos, permitiendo la independencia de las actividades y a su vez la integración mediante diferentes mecanismos. (Marín y Losada, 2015).

8.7 Cuadro de Mando Integral - CMI

El centro europeo de empresas e innovación (2009), señalan que el Cuadro de Mando Integral es un “método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia que proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones fundamentales del negocio”, esto indica que se trata de un instrumento estratégico de administración de empresas para mostrarle a las empresas los resultados obtenidos mediante los indicadores que se definan en el entorno empresarial y para medir el desempeño de los empleados, que contribuye a que se cumplan los objetivos y los planes estratégicos establecidos.

Capítulo 9. Diseño metodológico

El proyecto de investigación se centró en la formulación e implementación de un plan estratégico, con el fin de solucionar los problemas administrativos y operativos que se identificarán en la empresa Distribuciones Forero Sierra, por lo tanto, se aplicó la matriz DOFA para establecer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presenta en toda la cadena productiva. Además, se contempló implementar el plan estratégico utilizando la herramienta BSC la cual permitió establecer las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, de la misma forma logrando tener un control operativo por medio de los indicadores de gestión. Dicho estudio de investigación tiene un enfoque cualitativo, considerando que es **descriptivo – explicativo**, ya que según Taylor y Bogdan (1986) afirman que los “datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la Conducta observable”. (p.20), teniendo en cuenta que en este estudio se recolecto la información necesaria de la empresa la cual fue útil para el diagnóstico actual, logrando analizar los resultados que permitieron cumplir los objetivos trazados, utilizando la herramienta Balanced Scorecard. De otra parte, Behar (2008) señala que en un estudio explicativo:

Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. “Están orientados a la comprobación de hipótesis causales; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico”. (p. 18)

9.1 Actividades desarrolladas

Las actividades a desarrollar para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación que establece: “Diseñar e implementar un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard para Distribuciones Forero Sierra ubicada en el municipio de Girón – Santander” para lo cual se diseña el siguiente plan de trabajo:

Objetivo 1. Definir la misión, visión, objetivos estratégicos y estructura empresarial en Distribuciones Forero Sierra.

Actividad 1. Entrevistar a los socios de la empresa, con el fin de recolectar los datos necesarios para la elaboración del direccionamiento estratégico.

Actividad 2. Analizar la información obtenida y realizar el direccionamiento estratégico.

Objetivo 2. Elaborar un diagnóstico interno y externo para Distribuciones Forero Sierra que permita evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la matriz DOFA.

Actividad 1. Aplicar una encuesta al personal de la empresa, para la recolección de datos necesarios para realizar el diagnóstico interno.

Actividad 2. Desarrollar una encuesta de satisfacción a los clientes para el desarrollo del diagnóstico externo de la compañía.

Actividad 3. Entrevistar a los socios de la empresa para obtener información sobre la competencia en el sector, datos necesarios para el desarrollo del diagnóstico interno y externo.

Actividad 4. Analizar los datos recolectados identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la empresa.

Actividad 5. Diseñar la matriz DOFA.

Objetivo 3. Formular un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard con el fin de lograr la implementación de las estrategias de la empresa conduciendo a aumentar su productividad, crecimiento y mayor competitividad

Actividad 1. Evaluar los hallazgos encontrados en la matriz DOFA.

Actividad 2. Formular los objetivos en el cuadro de mando integral.

Actividad 3. Realizar un mapa estratégico.

Actividad 4. Realizar el cuadro de mando integral.

Actividad 5. Definir las estrategias para el cumplimiento de cada objetivo.

Actividad 6. Detallar las actividades relacionadas a las estrategias establecidas.

Objetivo 4. Diseñar la herramienta Balanced Scorecard e implementarla en las áreas comercial, administrativa y logística.

Actividad 1. Definir el plan de trabajo y asignación de actividades de implementación.

Actividad 2. Especificar los puntos críticos en las áreas de trabajo.

Actividad 3. Establecer los indicadores de gestión en cada una de las áreas de la empresa.

Actividad 4. Integrar los indicadores de gestión en toda la empresa.

Finalmente, para cumplir con el objetivo general de la investigación, el cual es “Diseñar e implementar un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard para Distribuciones Forero Sierra ubicada en el municipio de Girón – Santander” se desarrollarán las siguientes actividades.

Actividad 1. Construir un plan estratégico que le permita a la empresa Distribuciones Forero Sierra, estructurar y minimizar los problemas presentes a mediano y largo plazo.

Capítulo 10. Diseño del plan estratégico para Distribuciones Forero Sierra

En este capítulo se desarrollan los objetivos basados en la metodología determinada con cada una de las actividades específicas que permiten dar cumplimiento al objetivo principal de este trabajo investigativo realizado en Distribuciones Forero Sierra, empresa ubicada en Girón - Santander.

Se da inicio a las actividades definidas para el desarrollo del primer objetivo de esta investigación, donde se realiza una encuesta a los socios como instrumento de recolección de información de Distribuciones Forero Sierra, que permitirán definir la misión, visión, objetivos estratégicos y estructura empresarial, los cuales son importantes para el direccionamiento de cualquier organización, además son útiles para establecer el plan estratégico.

10.1 Planificación Estratégica

10.1.1 Intereses corporativos. Para la investigación es indispensable conocer los intereses corporativos que tienen los socios de la empresa Distribuciones Forero Sierra, ya que estos son elementos que facilitan la construcción de la misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional, para lo cual se utiliza como herramienta, la encuesta, dirigida a los socios de la compañía.

Es relevante mencionar que por motivos de confidencialidad de datos personales no se comparte, ni se expone la información de los encuestados, sin embargo cabe resaltar que la información se extrae de las partes interesadas debido a que es fundamental su aporte para lograr el crecimiento empresarial de Distribuciones Forero Sierra.

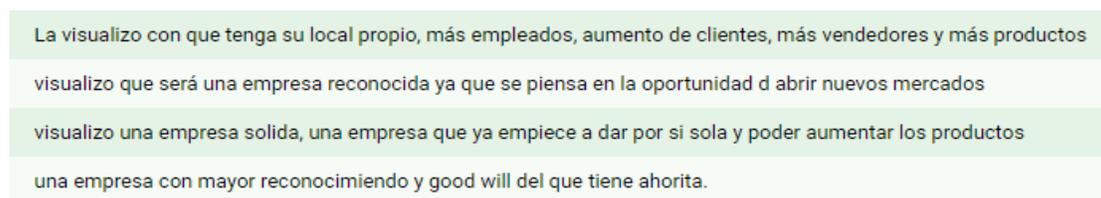
Se hace necesario aclarar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida en el momento de iniciar este trabajo de investigación, es decir, no se identifican la gerencia ni los cargos administrativos, ya que los socios cumplen con funciones de manera parcial y de forma empírica, por lo tanto, para este estudio fue necesario establecer dichos cargos acorde a sus capacidades y responsabilidades; por lo anterior se establece que los socios de la empresa son cuatro personas, que harán parte del organigrama o estructura organizacional a diseñar.

Basados en los resultados de la encuesta realizada a los socios, se puede observar en la figura 8, que todos los socios tienen expectativas similares, lo cual es importante para crear la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía, además de brindar información indispensable para el desarrollo del plan estratégico.

Figura 8. Visión de la empresa en el 2024

2. ¿Como visualiza la empresa para el 2024?

4 respuestas



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta a socios de Distribuciones Forero Sierra

Se identifica que existen similitudes en las respuestas de los socios, al considerar importante para el año 2019 la captación de nuevos clientes, siendo esto fundamental para el desarrollo de estrategias a alcanzar ya que estas conducen al cumplimiento del objetivo principal de la investigación, como se observa en la figura 9.

Figura 9. Objetivos para el 2019

3. ¿Que objetivos tiene para la empresa este 2019?

4 respuestas

Abrir nuevos clientes en el mercado local y regional
aumentar el mercado
captar nuevos clientes
seguir manteniendonos en el mercado sin dejarnos afectar por las nuevas compañías

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta a socios de Distribuciones Forero Sierra

Las expectativas de toda empresa se enfocan en trabajar para mantener un crecimiento, por lo que los socios de Distribuciones Forero Sierra consideran que este se está logrando, sin dejar a un lado mencionar que la empresa no cuenta con un orden operativo y administrativo actualmente, lo cual ha conllevado a tener diferentes problemas operacionales. Dificultades que deben ser resueltas por la administración de la compañía, al igual que se debe trazar una proyección empresarial, por lo tanto, este trabajo de investigación permitirá definir las estrategias necesarias para brindar una solución a los problemas identificados y lograr un crecimiento permanente.

Figura 10. Percepción de la empresa

4. ¿Qué opina actualmente de la compañía?

4 respuestas

Es una empresa con proyección a futuro
pienso que es una empresa en crecimiento, una empresa que se ha ido fortaleciendo poco a poco
creo q es una empresa que ha ido creciendo poco a poco, que se ha venido manteniendo.
es una buena empresa, que está creciendo cada día mas

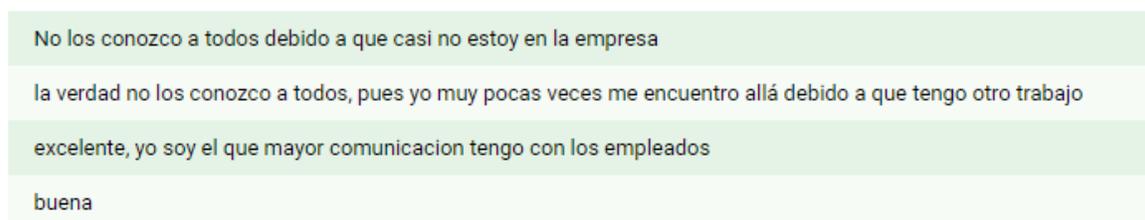
Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta a socios de Distribuciones Forero Sierra

Es primordial la comunicación organizacional con los empleados para cualquier compañía, conocer un poco más del recurso humano, que conlleve a tener un ambiente laboral agradable que contribuye al desempeño laboral, por lo tanto, es necesario tener en cuenta sus opiniones, lo que conduce a que la organización sea consolidada internamente, trabajando todos hacia un horizonte que aporte al crecimiento de la misma.

Figura 11. Relación con los trabajadores

5. ¿Qué relación tiene con las personas que trabajan en la empresa?

4 respuestas



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta a socios de Distribuciones Forero Sierra

Los cambios son inevitables en toda organización, ya que desde la perspectiva económica, la actualización tecnológica, la sistematización de procesos, presentan variaciones significativas en el mercado, conduciendo y obligando a los empresarios a estar dispuestos a renovar e innovar, todo ello permite garantizar la competitividad de la empresa, dado que aquellas organizaciones que no están preparadas a los cambios, suelen quedar estancadas o llegar a la acción más crítica que es la del fracaso.

Figura 12. Cambios empresariales

6. ¿Considera que la empresa debe tener cambios? ¿Cuáles?

4 respuestas

Implementar un manual de funciones e integrar más a todos los empleados
debe ser un poco mas ordenada con respecto a las devoluciones, tener un mejor control del sistema d inventarios, la contabilidad debería ser por medio de un software y no manual
llevar un mejor manejo en cuanto a devoluciones y garantías. sistematizar el sistema de pedidos que tenemos.
no

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de encuesta a socios de Distribuciones Forero Sierra

10.1.2 Análisis de información y direccionamiento estratégico. La información suministrada mediante las encuestas realizadas a los socios de la empresa fue clave para la proyección de la organización y estandarización en el desarrollo de los objetivos, ya que ellos ven de primera mano los cambios que necesita la organización, de igual forma es fundamental lograr un crecimiento sin descuidar el producto, servicio y los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se analiza la información obtenida por las partes interesadas de Distribuciones Forero Sierra, y se desarrolla el direccionamiento de la compañía, considerándolo el primer objetivo específico de esta investigación, sin embargo es necesario mencionar que para su construcción se tuvo el conocimiento del objeto social de la empresa, además de hacer parte del direccionamiento estratégico la identificación de las actividades realizadas por la compañía de manera empírica; lo cual posteriormente fue socializada con los directivos de la compañía y divulgada a sus trabajadores.

Misión: Distribuciones Forero Sierra es una empresa dedicada a la distribución de artículos de ferretería y construcción, con personal capacitado para la satisfacción de nuestros clientes, con productos de calidad y precios competitivos a nivel local y regional permitiendo el desarrollo personal y profesional de su recurso humano.

Visión: Distribuciones Forero Sierra en el 2024 se convertirá en una empresa líder en el oriente colombiano de distribución de productos de ferretería y construcción, ampliando el portafolio de productos y cobertura de mercados a nivel regional y nacional.

¿Quiénes somos?: Somos una empresa que trabaja para asegurar el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes, estos aspectos nos han caracterizado durante 7 años de funcionamiento, logrando reconocimiento y credibilidad en el mercado, siendo la mejor alternativa para nuestros clientes por la calidad en los productos férreos y de construcción.

Objetivos estratégicos

- Brindar a nuestros clientes productos de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas.
- Satisfacer a nuestros clientes con las condiciones de despacho y tiempos de entrega de los productos ferreteros y de construcción.
- Dar cumplimiento al desarrollo profesional del talento humano para el crecimiento institucional.
- Alcanzar una situación financiera sostenible beneficiando el crecimiento organizacional.
- Fomentar la cultura de seguridad y salud en el trabajo que conlleve a la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo.

Estructura organizacional: La empresa Distribuciones Forero Sierra se establece la siguiente estructura, áreas de trabajo y departamentos que conforman la organización con el fin de definir los roles que cada persona debe asumir con responsabilidad para desarrollar sus actividades, de manera que el recurso humano se encamine a trabajar con un desempeño óptimo en sus labores a cargo y así alcanzar las metas empresariales planificadas, todo ello permitirá que la empresa obtenga un crecimiento dada la organización que se tengan en los procesos para la distribución de productos de ferretería y construcción.

Se establece en la estructura organizacional tres áreas: Comercial, Administrativa y Logística y a su vez se encuentran sus puestos de trabajo. Como se muestra en la figura 13 y 14

Figura 13. Actividades por puestos de trabajo

ÁREA	PUESTO DE TRABAJO	ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO
Dirección	<i>Gerente</i>	Encargado de direccionar las estrategias organizacionales en toda la empresa, de igual forma supervisar que se estén cumpliendo con los objetivos misionales de la organización.
Comercial	<i>Asesor de Ventas</i>	Las personas encargadas de objeto principal de la empresa, que trata de la captación de clientes y venta de los productos de la empresa, mediante visitas a clientes por todo el territorio nacional y llamadas a clientes potenciales.
	<i>Marketing y servicio al cliente</i>	Es la persona encargada de direccionar las estrategias de ventas, diseñar una imagen distintiva para la empresa, al igual tiene a cargo el seguimiento de la satisfacción del cliente y recibir sus sugerencias.
Administrativa	<i>Administrador</i>	Comprende las funciones de facturación sobre las ventas y pagos a proveedores, por otra parte es el encargado de seleccionar el personal que labora en la empresa y manejar la parte contable.
Logística	<i>Jefe de logística</i>	Es la persona encargada de la recepción y distribución de pedidos, además de mantener control sobre el inventario en bodega.

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Es indispensable que la compañía y sus empleados tengan claridad sobre las funciones que deben cumplir en cada una de las áreas definidas en esta investigación, como se muestra esquematizado en la figura 13 y 14. El personal tiene a cargo responsabilidades que deben ser cumplidas conforme a las actividades asignadas correspondientes a cada puesto de trabajo, permitiendo que la empresa tenga control de sus operaciones, ya que mediante la dirección estratégica se logra que la organización tenga definida su proyección empresarial.

10.2 Diagnóstico operativo, administrativo y logístico

En el desarrollo del diagnóstico se utilizan varias herramientas, las cuales proporcionan la información necesaria para evaluar un diagnóstico completo de la organización, permitiendo observar las necesidades que tienen por mejorar y por consiguiente ayuda a la generación de estrategias para brindar solución y agregar valor a la empresa.

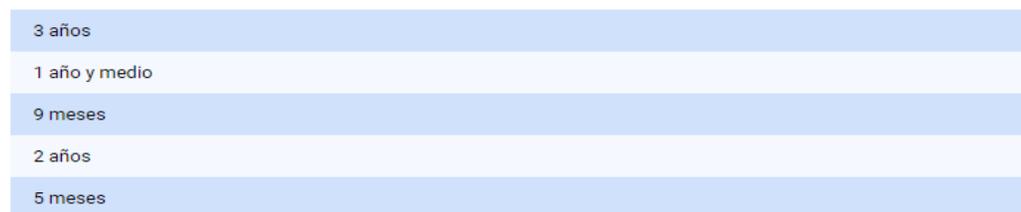
10.2.1 Evaluación de percepción de empleados para el diagnóstico interno. Para el desarrollo la matriz DOFA se realiza una encuesta como instrumento a los empleados de la compañía, con el fin de conocer sus diferentes posturas con respecto a su identidad y compromiso con la empresa, como los problemas o dificultades que ellos pueden observar día a día en sus áreas de trabajo, lo cual es importante para el desarrollo diario, a continuación, pueden observar los resultados obtenidos.

Los resultados de antigüedad de empleados arrojan que el funcionario que tiene más tiempo es de tres años ubicándose en el cargo de asesora comercial, esto corresponde a un 20% de cinco empleados que actualmente tiene la organización. Puede ser favorable para la compañía que la mayoría de los empleados sean relativamente nuevos, ya que se facilita orientarlos para que exista un mejor desempeño en la compañía.

Figura 15. Tiempo de desempeño

4. Antigüedad en la compañía

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En la figura 20 se puede observar que el 20% de los empleados ha realizado labores diferentes a las que tiene a su cargo por lo menos una vez en la semana, lo cual genera una fortaleza para la compañía, dicho resultado conlleva a deducir que existe una alta concentración en el trabajo que cada funcionario desempeña, permitiendo ser más eficientes en los procesos donde se involucra cada empleado.

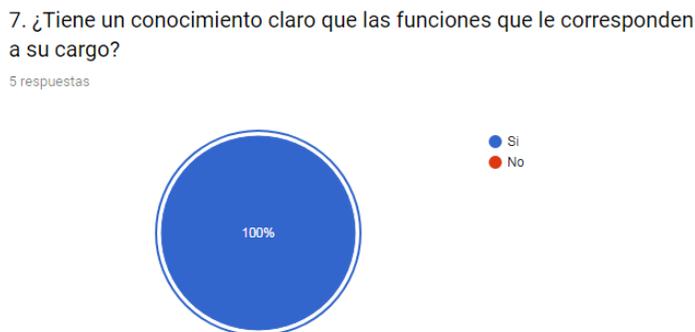
Figura 16. Labores diferentes al cargo



Fuente: Elaboración propia

En la figura 17 se observa que todos los empleados tienen conocimiento de las funciones que deben cumplir en cada uno de los puestos de trabajo, siendo esta una fortaleza para la toma de decisiones y a su vez sugerir propuestas de mejora en su cargo conllevando a un desempeño eficiente de sus labores.

Figura 147. Conocimiento



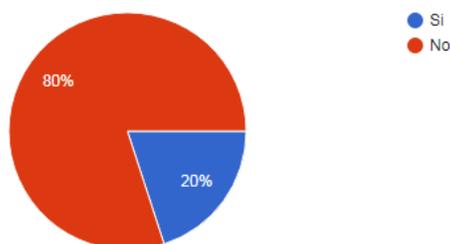
Fuente: Elaboración propia

El 80% del personal de la compañía consideran que no es necesario aumentar el personal, como se puede observar en la figura 18, siendo este resultado contradictorio con los obtenidos en la encuesta realizada a los socios de la compañía, sin embargo, más adelante aplicando las herramientas como la matriz DOFA y BSC se evidenciará si la empresa Distribuciones Forero Sierra requiere o no más personal.

Figura 18. Personal

8. ¿Considera que la empresa requiere mas personal?

5 respuestas



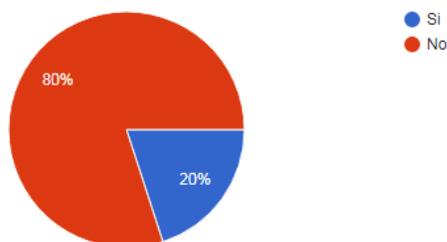
Fuente: Elaboración propia

En la figura 19, se evidencia la falta de conocimiento por parte de los empleados de los propósitos corporativos que tiene la empresa, siendo estos pilares que promueven el compromiso de los trabajadores, ya que el propósito en una empresa es la razón de ser, es decir el porqué de la empresa, aspecto fundamental que debe ser definido en toda organización. Por lo tanto, se puede llegar a considerar una debilidad, el desconocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, dado que ello contribuye a que sean ejecutadas las actividades del recurso humano con mayor compromiso. De acuerdo a lo anterior se establece la acción de divulgación y socialización de los propósitos empresariales con todos los miembros de la empresa.

Figura 19. Misión y visión

9. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

5 respuestas



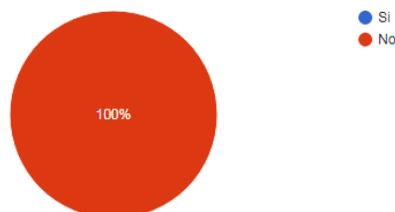
Fuente: Elaboración propia

En la figura 20 se observa que la empresa no presenta un plan de formación y capacitación para los empleados, los cuales son importantes al momento de tener un crecimiento profesional y empresarial, representando una debilidad y una amenaza, esto conduce a tomar decisiones y estrategias convirtiéndose en oportunidades de negocio. Los temas propuestos en las capacitaciones se enfocan en servicio al cliente y en seguridad en el trabajo, dado que es de suma importancia para la empresa, la atención que puedan tener los clientes con los empleados, teniendo en cuenta que su propósito son las ventas de artículos de ferretería, al igual se debe tener en cuenta que los clientes fácilmente pueden cambiar de proveedor por diferentes circunstancias, por lo que es indispensable conocer nuevas técnicas para la captación y fidelización de compradores. Por otra parte, el personal debe tener conocimientos de seguridad en el trabajo, ya que esto reduce de forma significativa los accidentes laborales, garantizando un espacio de trabajo seguro, esto se debe a que los productos que se comercializan pueden ser peligrosos para el trabajador.

Figura 20. Capacitaciones

10. ¿La empresa los capacita en servicio al cliente y en seguridad en el trabajo?

5 respuestas



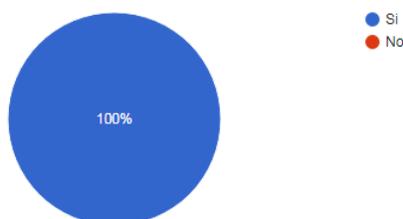
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 21 se evidencia un compromiso de los empleados con su trabajo y un sentido de pertenencia con ella, consideran que la empresa es parte de ellos, lo cual es una ventaja, debido a que trabajan fuerte, además de estar dispuestos al mejoramiento continuo y por supuesto esto va ligado al crecimiento organizacional.

Figura 21. Compromiso con la empresa

11. ¿Considera que tiene sentido de pertenencia por la empresa Forero Sierra?

5 respuestas



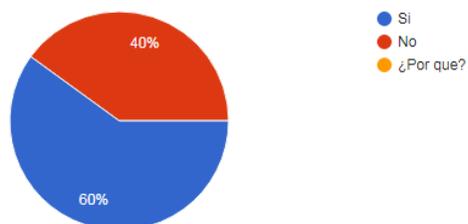
Fuente: Elaboración propia

Se observa como los empleados desean su desarrollo profesional y laboralmente, convirtiéndose este aspecto en una fortaleza, para lo cual la compañía debe mantener motivados a los empleados para obtener un crecimiento empresarial.

Figura 22. Crecimiento laboral

12. ¿Considera que puede crecer laboral mente en la compañía Forero Sierra?

5 respuestas



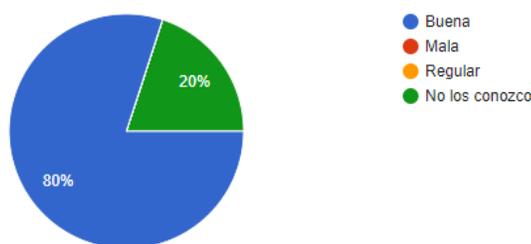
Fuente: Elaboración propia

Las relaciones interpersonales son importantes en la empresa, ya que al conocer a los superiores de la empresa se establece una confianza y compromiso con la empresa, siendo está una oportunidad para el desarrollo organizacional esperado en las labores desempeñadas por cada funcionario.

Figura 23. Relaciones interpersonales

13. ¿La relación con los socios es?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En la figura 24 se observan los diferentes comentarios realizados por los empleados de la empresa, en el cual consideran se debe mejorar los puestos de trabajo, para así obtener resultados eficientes, parte de ello se solicita tener un mejor sistema de inventarios, despachos y devoluciones.

Figura 24. Aspectos de mejora según los empleados

14. ¿Considera que la empresa debe mejorar? ¿si?, ¿no?, ¿Por que ?

4 respuestas

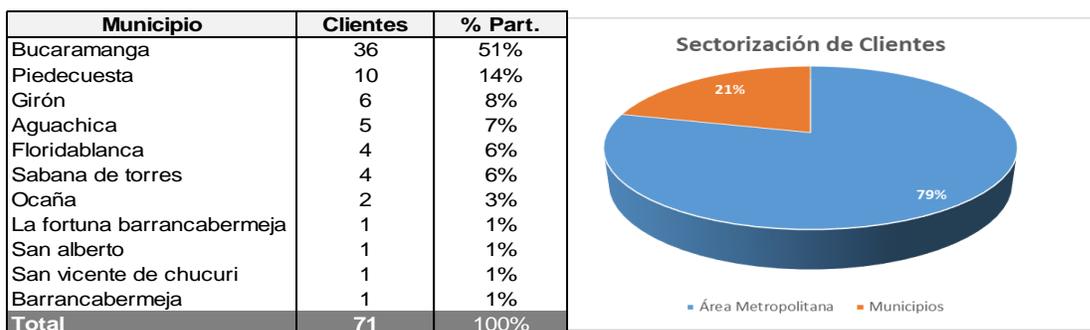
no
Considero que deben mejorar mucho en la parte de devoluciones
Deben revisar bien la mercancía que despachan porque en facturación aparece y el producto no es el que pide el cliente o no lo despachan
Organización

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos por parte de los empleados de la empresa Distribuciones Forero Sierra, son de gran importancia, esto se debe a que ellos son autores directos de los procesos que ejerce la empresa, observando de primera mano las dificultades o mejoras que puede tener la empresa para ser más fácil y rápido su labor sin ser afectados ellos o la empresa, los datos obtenidos se verán reflejados en la matriz DOFA, por lo que se procede a mirar los resultados obtenidos, acerca de la percepción de los clientes.

10.2.2 Encuesta de satisfacción a clientes para diagnóstico externo. La empresa actualmente cuenta con 320 clientes activos, un número importante para una empresa que desea tener un mejor control de sus operaciones y expansión del mercado, por lo cual se decide realizar una encuesta con la finalidad de detectar opciones de mejora como también medir la satisfacción del cliente, por lo anterior, se establece tomar la media y aplicar la encuesta a 71 clientes, distribuidos en el área metropolitana y la regiones cercanas, en la encuesta se aplican diferentes tipos de preguntas, cerradas y abiertas con el fin de tener una buena fuente de información. Se observa en la siguiente tabla que los municipios que mayor participación tienen se ubican en el área metropolitana de Bucaramanga, siendo esta del 79% y otros municipios el 21% como se identifica en la gráfica.

Figura 25. Comercio regional.



Fuente: Elaboración propia

Entre los resultados de la encuesta aplicada a clientes arroja que el 49% de los clientes se encuentran con Distribuciones Forero Sierra desde hace 3 años o más, el 42% llevan de 1 a 3 años y el 8% tienen menos de 1 año. Esto indica que la empresa tan solo captó a 6 clientes en el transcurso de un año, aspecto que debe ser evaluado para que el área de mercadeo aplique estrategias que les permita crecer y aumentar sus clientes. Como se identifica en la siguiente tabla los cliente nuevos corresponden al área Metropolitana, esto muestra que tan solo 2 se encuentran ubicados en Sabana de Torres, por lo tanto, es indispensable que dichas estrategias sean implementadas en todos los sectores donde tienen mercado, ello les permitirá incrementar sus ventas de tal forma que la compañía pueda tener un crecimiento significativo que conlleve a emplear mayor personal y la posibilidad de abrir sucursales, para evitar el costo que repercute trasladar mercancía y tenerla disponible en los diferentes municipios, además de entrar a competir en otras localidades cercanas a donde ya tienen un mercado.

Al abrir más sucursales en los municipios, donde Distribuciones Forero Sierra ya tiene clientes indiscutiblemente le permitirá aumentar la participación en el mercado y atraer nuevos clientes, por lo tanto, esto contribuye a que se les realice la entrega más rápida y en menor costo, como lo

sugieren los clientes encuestados los cuales se evidencian en el mercado presente, como se observa en la figura 26.

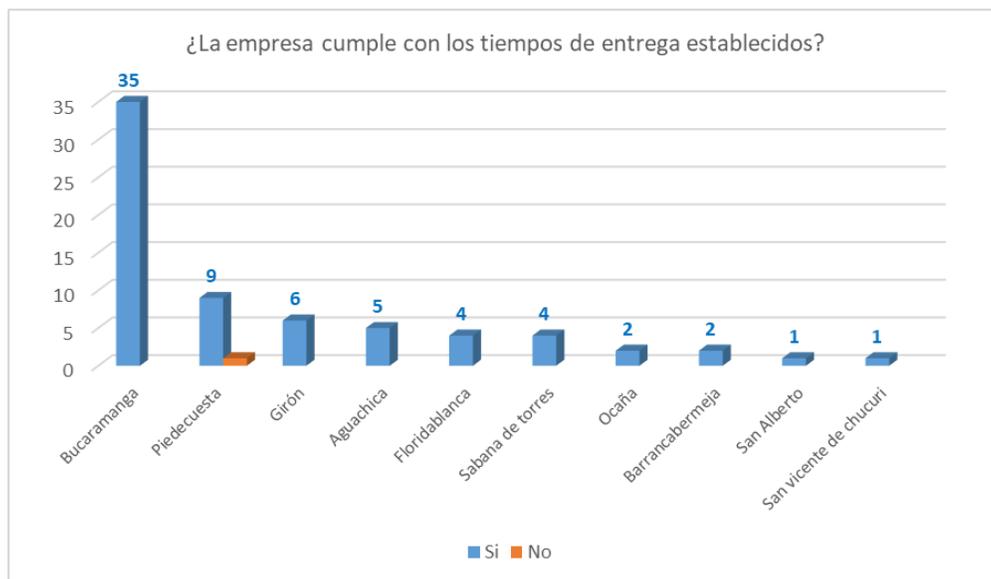
Figura 26 Número de clientes de Distribuciones Forero Sierra

Municipio	1 y 3 años	Más de 3 años	Menor a 1 año	Total	% Part.
Bucaramanga	14	21	1	36	51%
Piedecuesta	4	5	1	10	14%
Girón	2	3	1	6	8%
Aguachica	1	4		5	7%
Floridablanca	2	1	1	4	6%
Sabana de torres	2		2	4	6%
Ocaña	2			2	3%
Barrancabermeja	1	1		2	3%
San Alberto	1			1	1%
San Vicente de Chucuri	1			1	1%
Total	30	35	6	71	100%
% Participación	42%	49%	8%	100%	

Fuente: Elaboración propia

El 99% de los clientes afirman que Distribuciones Forero Sierra cumple con los tiempos establecidos de entrega de los pedidos, tan solo un cliente ubicado en Piedecuesta considera que no cumple, lo cual genera una oportunidad ya que muchas empresas consideran que las entregas deben realizarse conforme a la disponibilidad del producto sin importar la urgencia con la cual cuenta el cliente, situación que no sucede en la compañía que si cumple con las entregas en los tiempos estipulados. Es necesario mencionar que no se obtuvo respuesta de una empresa cliente ubicada en Bucaramanga.

Figura 27. Tiempos de entrega



Fuente: Elaboración propia

El 76% de los clientes consideran que los productos ofertados por la empresa son suficientes, el 24% se refieren que no lo son, lo clientes que opinan que no son suficientes los productos ofertados se ubican en el Área Metropolitana y el restante en Sabana de Torres y Ocaña. Mediante como lo enseña la figura 32, este resultado se puede evidenciar que es necesario ampliar el catálogo de servicios, por lo que la empresa considera que este hallazgo es una debilidad. Esto indica que los clientes al no encontrar los artículos en el catálogo de productos de la empresa, buscan la forma de adquirirlos en empresas competidoras, siendo esto una debilidad y a su vez se puede considerar una amenaza, ya que los clientes prefieren comprar todo lo que necesitan en un solo lugar, para evitar realizar pedidos en varios almacenes, esto puede ocasionar que se pierdan clientes, por lo tanto, es necesario definir estrategias que minimicen este tipo de riesgos.

Figura 28. Cobertura de productos ofertados por municipio

Municipio	Si	No	Total	% Part.
Bucaramanga	28	8	36	51%
Piedecuesta	7	3	10	14%
Girón	3	3	6	8%
Aguachica	5		5	7%
Floridablanca	3	1	4	6%
Sabana de torres	3	1	4	6%
Ocaña	1	1	2	3%
Barrancabermeja	2		2	3%
San alberto	1		1	1%
San vicente de chucuri	1		1	1%
Total	54	17	71	100%
% Participación	76%	24%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar los tiempos de respuesta a quejas, cambios o sugerencias por parte de Distribuciones Forero Sierra, se identifica que el 49% es decir la gran mayoría responden que dicho tiempo de respuesta es de 1 a 3 días, el 25% se da respuesta a más tardar en una semana, y el 26% restante siendo alto este indicador supera la semana, tiempo para resolver la queja, el cambio o la sugerencia al cliente. Así que la compañía debe analizar este resultado para mejorar los tiempos de respuesta y establecer un tiempo límite, según la solicitud, por lo tanto, es importante que sea definido por el Gobierno Corporativo, que conlleve a prestar un mejor servicio, logrando que la satisfacción del cliente sea del 100% y trabajar constantemente para que se mantenga este indicador.

Figura 29. Tiempos de respuesta a quejas, cambios o sugerencias

Municipio	1 a 3 días	1 semana	Más de 1 semana	Total	% Part.
Área Metropolitana	35	18	3	56	78%
Aguachica			5	5	7%
Sabana de torres			4	4	6%
Ocaña			2	2	3%
Barrancabermeja			3	3	4%
San alberto			1	1	1%
San vicente de chucuri			1	1	1%
Total	35	18	19	72	100%
% Participación	49%	25%	26%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las sugerencias o recomendaciones que realizaron los clientes para Distribuciones Forero Sierra, se encuentran que primeramente les felicita por los servicios prestados, augurando su continuo crecimiento. La percepción que tiene uno de sus clientes es de una empresa organizada. Dos clientes ubicados en Ocaña y Aguachica, que llevan con la empresa entre uno a tres años sugieren que la empresa aumente los productos en el catálogo, aunque es curioso y contradictorio a su vez, que estos clientes respondieron de manera afirmativa al cuestionamiento de si son suficientes los productos ofertados por la empresa.

Un cliente de Ocaña y otro de Sabana de Torres recomiendan que las visitas se realicen con mayor frecuencia, además de sugerir que se comuniquen telefónicamente para hacer seguimiento de productos que sean requeridos por el cliente.

Lo anterior es indispensable que sea considerado por Distribuciones Forero Sierra, ya que la totalidad de los clientes afirman que no reciben llamadas de post-venta o encuestas de satisfacción, ya que la atención al usuario es un factor determinante en la fidelización del cliente, por lo tanto es importante estar pendiente de lo que ellos requieren, realizar seguimiento al producto, que el cliente observe que su proveedor se preocupa por ellos, eso garantiza que el cliente vuelva a comprar, lo cual es una debilidad que presenta la empresa, que puede convertirse en una amenaza o pérdida del cliente, esta puede ser corregido y convertirse en una oportunidad estableciendo las estrategias correctas para lograr esa mejora en el servicio.

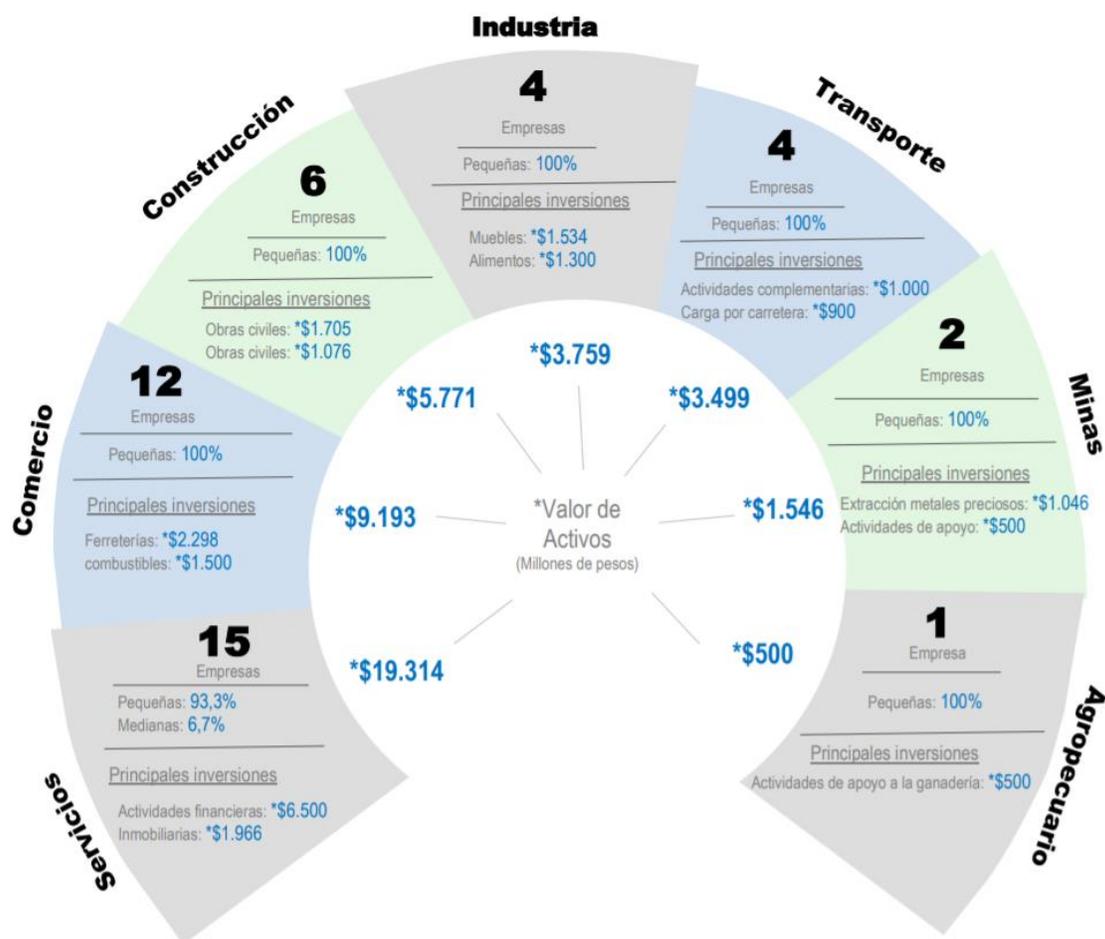
Un cliente ubicado en Floridablanca mencionó que en una ocasión un producto no cumplió con sus expectativas en cuanto a la calidad y otro menciona que en una ocasión se incumplió con algunas especificaciones del pedido, lo que conlleva a los clientes pensar que la empresa no los está escuchando, es decir que hay fallas en la comunicación, principalmente en el área comercial encargada de los despachos.

Teniendo en cuenta que una cliente sugiere que le despachen mercancía a crédito, para lo que se recomienda en esta investigación que Distribuciones Forero Sierra, debe establecer políticas y rangos para el caso de los clientes que lo soliciten, además de contemplar la solidez que tiene cada empresa cliente, garantías, entre otros aspectos para poder manejar el crédito.

10.2.3 Competencia en el sector empresarial. Como parte del proceso de investigación se realiza un recorrido por las empresas registradas en cámara de comercio con el código 4663 dedicadas al comercio por mayor, en cuanto a materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, pintura, materiales de fontanería y calefacción, registrándose un total de 2.648 compañías, de igual forma se registran 12.993 establecimientos dedicados al comercio al por menor, con iguales condiciones a las mencionadas anteriormente bajo el código 4752, esto representa un número significativo de competidores, es decir posibles compradores para la Distribuidora Forero Sierra. Dicha información es obtenida de la plataforma compite360, en mayo de 2019. (Cámara de Comercio, 2019)

De otra parte, un informe realizado en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en enero de 2019 sobre las nuevas pymes registradas en el año 2018, indica que el comercio tuvo un desempeño bueno, esto se debe a que la inversión fue de 9 mil millones de pesos, especialmente en empresas de ferretería y combustible con una participación del 20,7%, como se puede visualizar en la figura 30.

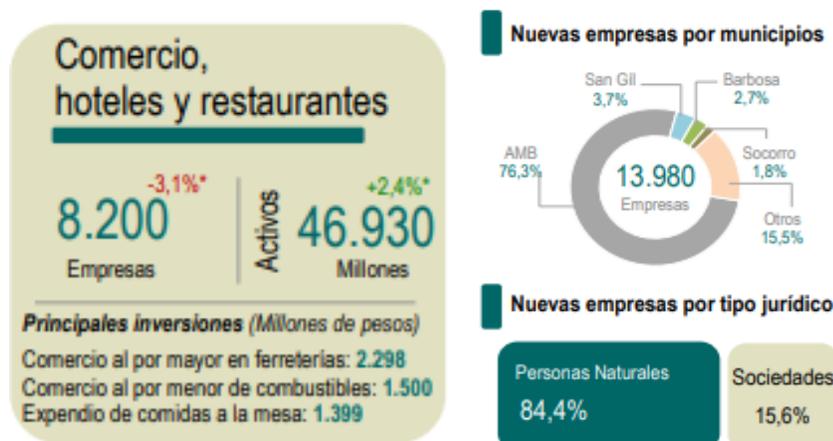
Figura 30. Participación de empresas por sectores



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga - Registro Mercantil.

Teniendo en cuenta que las ferreterías representan participación en el sector comercio, lograron registrar gran parte de la inversión durante el año 2018 seguido del sector construcción donde las ferreterías intervienen de forma indirecta, por lo tanto, se puede determinar que las oportunidades para el año 2019 son buenas, y aplicando las estrategias correctas se obtendrán los resultados esperados para el desarrollo del ejercicio. A nivel Santander las inversiones realizadas por empresas nuevas en ferretería fueron de 2.298 millones de pesos como se muestra en la figura 31.

Figura 31. Nuevas empresas por sectores



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga - Registro Mercantil.

Se puede observar que el comercio de las ferreterías ocupa mejor lugar que el comercio al por menor de combustible y el expendio de comidas a la mesa, teniendo un margen significativo en las inversiones totales que registraron 6.500 millones de pesos durante el año 2018 como se puede ver en la figura 32.

Figura 32. Principales inversiones en el 2018



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga - Registro Mercantil.

Las ferreterías mostraron una participación importante durante el año ocupando el segundo lugar en mayor inversión seguida del sector inmobiliario y construcción, identificando que cada vez es más fuerte el sector y su competitividad con los demás sectores económicos de Santander.

Parte de los estudios para la realización de la matriz DOFA es analizar el mercado actual, investigar su impacto en social media, lo cual actualmente es un factor importante en la fidelización de clientes, por tal motivo se escogieron diferentes empresas al azar con el fin de determinar qué tan actualizadas están y realizar una comparación con Distribuciones Forero Sierra para detectar oportunidades mediante estrategias aplicadas en el trabajo. A continuación, se realiza una tabla identificando las empresas y sus competencias de medios digitales y sociales, las cuales serán analizadas para el desarrollo del objetivo.

Tabla 6. Competencias digitales y sociales de las principales ferreterías mayoristas

Ferreterías mayoristas Bucaramanga	Social Media				Directorios
	Instagram	Sitio Web	Google +	Facebook	
DISTRIBUCIONES FORERO SIERRA	X			X	X
EL MAYORISTA DE SANTANDER LIMITADA			X		X
LOS MAYORISTAS ALFONSO NAVARRO Y COMPAÑÍA LTDA					X
FERRETERÍA LES SAS					X
FERRETERÍA ALFA	X	X	X	X	X
FERRETERÍA ARQA S A S					X
FERRETERÍA EL KIOSCO LTDA					X
FERRETERÍA ISERRA LTDA					X
FERRETERÍA DACARI LTDA			X		X
FERRETERÍA ALDIA	X	X	X	X	X
FERRETERÍA EDIMSA		X	X		X
DISTRIBUCIONES COLOMBIA	X	X	X	X	X
FERRETERÍA INDUSTRIAL DELGADO PARRA			X	X	X
AVM DISTRIBUCIONES			X		X
MUNDIAL DE TORNILLOS	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

El cuadro refiere a un número pequeño de empresas en Bucaramanga dedicadas a la distribución de productos de ferretería y construcción, por lo anterior se puede observar que la mayoría contempla los diferentes medios sobre cómo dar a conocer o promocionar sus productos,

aunque existen empresas que continúan su mercadeo de forma tradicional, utilizando solo directorios, también la gran mayoría utiliza los medios digitales para la captación y fidelización de los clientes, es importante y una oportunidad crear medios por los cuales los clientes lleguen a nosotros, y tener una mejor captación de clientes.

Los socios de la empresa son un motor indispensable en toda organización, ya que son las personas que más conocen la compañía, de tal forma que son los más indicados para informar sobre cómo se ven frente a la competencia y dar a conocer como captar los clientes, los socios señalan que la competencia es bastante prevenida frente a mostrar sus clientes, lo cual es lógico, ya que los clientes son un bien preciado para toda empresa, pero también mencionan que son muy serviciales entre ellos respecto a solicitudes de productos, cobertura y despacho de pedidos.

Con respecto a la captación de nuevos clientes, explicaron que dos de los socios cuentan con la experiencia en el negocio, debido a que anteriormente trabajaban en otras distribuidoras, lo que les permitió tener contacto directo con los clientes que trabajaban dichas compañías, quienes por su atención y servicio eligieron trabajar con la empresa Distribuciones Forero Sierra.

Con la información suministrada por la empresa, se identifica que se ha trabajado el puerta a puerta y comunicación directa con los clientes, considerando que esta ha sido efectiva, pero a su vez puede presentar una debilidad ya que muchas empresas comienzan cada año y es importante atraer esos clientes, por lo cual es necesario trabajar en estrategias que permitan atraer esos clientes para que alimenten la base de datos ya existente.

El análisis externo permite detectar oportunidades que puedan beneficiar a la empresa para así conocer las necesidades que tiene el cliente para brindarle un mejor servicio; al igual que conocer las debilidades que tiene la competencia para tomarlas como una oportunidad de negocio.

10.2.4 Análisis y diseño de matriz DOFA. El diseñar la matriz DOFA, permitirá ver los factores que requieren mayor atención, logrando de esa manera empezar a diseñar las estrategias y los objetivos para comenzar el crecimiento y el ordenamiento direccional para el desarrollo de la empresa. Por lo anterior, se construye la matriz donde se observan los factores a analizar.

Tabla 7. Matriz DOFA

 DISTRIBUCIONES FORERO SIERRA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para la <u>distribución y comercialización de los</u>	1. Falta de dirección estratégica
	2. Cuenta con una amplia base de datos de clientes	2. Falta de capacitación del personal en salud y seguridad en el trabajo
	3. Cumple con los tiempos de entrega de los pedidos	3. Ausencia de personal para las áreas de trabajo
	4. Productos de calidad y confiables	4. No cuentan con un sistema de inventarios y pedidos
	5. La Gerencia esta comprometida con el crecimiento organizacional y empresarial	5. Carecen de variedad de productos
	6. Compromiso y responsabilidad por parte del equipo de trabajo	6. Falta de atención al cliente
	7. Precios competitivos en el mercado	7. Aumentar la fuerza de ventas
	8. Experiencia y conocimiento	8. Ausencia de personal administrativo
		9. Ausencia de personal capacitado para el servicio post-venta
Oportunidades (O)	FO	DO
1. Las ferreterías muestran un crecimiento en el mercado departamental generando oportunidades para las empresas	Aumentar el grupo de trabajo en las diferentes areas operativas para lograr tener una mayor cobertura en el area metropolitana y a nivel regional. (F1-F5-O1-O4)	Generado un direccionamiento de la empresa, se trabajara en ampliar la cobertura de mercado, además de implementar nuevas tecnologías. (D1-D7-O1-O5-O7)
2. El manejo de social media, genera oportunidades de crecimiento comercial	El cumplimiento y la calidad son muy importante para los clientes, por lo cual es indispensable agregarlo en propuestas de negocio con constructoras. (F3-F7-O8)	Crear Programas de capacitación durante el año, son necesarias para el crecimiento empresarial, además de crear programas donde los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos en actividades especializadas y en servicio al cliente. (D2-D6-O3-O4-D9)
3. Ampliar el cuadro de servicios brindando acompañamiento a los clientes en temas especializados	Aumentar el portafolio de servicios en áreas especializadas logrando un servicio agregado en los productos. (F2-F4-O3)	Adquirir un software especializado para la toma de pedidos y despachos, además de proporcionar de forma actualizada los inventarios y las devoluciones. (D4-D5-O3-O6)
4. Generar nuevos empleos		
5. Apertura de nuevos mercados	Generar grupos focales de ventas para la captación de nuevos clientes mediante visitas directas o por medios digitales. (F6-F8-O5-O6-O7)	
6. Mejorar el posicionamiento en el mercado		
7. Acceso a nuevas tecnologías		
8. Incremento de obras en el sector construcción		

Amenazas (A)	FA	DA
1. La falta de crédito por parte de los proveedores, puede inferir en el crecimiento de la empresa	Desarrollar una propuesta que permita demostrarle a los proveedores la capacidad de endeudamiento de la empresa, para la adquisición de créditos parciales.	Crear estrategias que permitan minimizar los tiempos de visita a clientes, generando fechas específicas y asignación del asesor de venta. (D3-D6-D7-A2-A5)
2. Fuerte competencia en el sector	Participar en diferentes ruedas de negocios, presentadas por entes, como la Cámara de Comercio, Fenalco, entre otros, para conocer la competencia y captar nuevos clientes. (F4-F3-F8-A3-A54-A8)	Generar puestos de trabajo en el área administrativa, permitiendo tener un orden financiero, contable y gerencial de la empresa. (D1-D3-D8-A2-A3-A7)
3. Cambios en la economía		Diseñar y crear las diferentes plataformas digitales, aumentando la fuerza de ventas a través de un plan de marketing y el aumento del portafolio de productos y servicios. (D5-D7-A3-A4-A6)
5. Competencia de nuevas pymes		
6. Ausencia en plataformas digitales		
7. Pérdida de inventario	Participación de los empleados en jornadas de actualización en utilización de plataformas digitales. (F2-F5-F6-A6)	
8. Fluctuaciones en las casas de cambio		

Fuente: Elaboración propia

La información suministrada por la matriz DOFA, permite realizar un análisis de los factores fundamentales, que merecen tener una atención especial, la cual permitirá desarrollar el objetivo principal del ejercicio, logrando un mejoramiento empresarial y profesional para la empresa a la cual se le aplica el estudio.

Un factor que se menciona de forma continua es la necesidad de aumentar el personal y realizar la redistribución de funciones entre las diferentes áreas, como se realizó anteriormente en la figura 18, que aunque los empleados consideran que no existe necesidad de ampliar el número de empleados, con la matriz DOFA y el diseño de las diferentes áreas de trabajo demuestra que se requiere contratar nuevo personal, para el buen desarrollo de la empresa, lo cual es importante crear un convenio con una empresa especializada en contratación de personal, y que sea la encargada de reclutar y seleccionar el personal capacitado para el cargo requerido. Lograr desarrollar este factor va a facilitar generar las aperturas a nuevos clientes, mediante estrategias de penetración de mercados, y contratos con empresas de construcción.

Es importante para el crecimiento de la compañía buscar nuevos socios o ampliar el capital con el fin de tener un mejor flujo de inventario, lo cual permitirá tener más rentabilidad y más

producto para cubrir la demanda que se puede presentar con la captación de nuevos clientes, por otra parte es necesaria la creación de plataformas digitales donde la empresa tendrá una comunicación directa con los clientes, además de conocer necesidades de forma inmediata aumentando las ventas. Por otra parte, es necesaria la participación en ruedas de negocio nacional, de esta forma se puede conocer la competencia, los avances tecnológicos, nuevas herramientas y posibles clientes. Otro factor importante es la capacitación del personal, en servicio al cliente, ventas, recuperación de cartera, además de brindar cursos en áreas especializadas que aporten al desarrollo de la empresa.

El área administrativa requiere un software que le permita agilizar la toma de pedidos, además de confirmar en tiempo real las existencias de productos y en caso contrario visualizar en tiempo oportuno la reposición de productos que se estén terminando, el sistematizar la empresa va a permitir tener un mejor control de inventarios, conociendo lo que ingresa, sale o devuelven los clientes, evitando afectar la facturación y la contabilidad del negocio.

10.3 Formulación del plan estratégico

10.3.1 Estrategias de la matriz DOFA. Las estrategias arrojadas por la matriz DOFA son importantes para el desarrollo del cuadro de mando integral, por tal razón se justificará cada una de las estrategias formuladas en cada cuadro estratégico.

Estrategia Fortalezas-Oportunidades (FO)

- Aumentar el grupo de trabajo en las diferentes áreas operativas para lograr tener una mayor cobertura en el área metropolitana y a nivel regional. (F1-F5-O1-O4). Nivel funcional, estrategias de eficiencia

- El cumplimiento y la calidad son muy importante para los clientes, por lo cual es indispensable agregarlo en propuestas de negocio con constructoras. (F3-F7-O8). Nivel funcional, estrategias de calidad
- Aumentar el portafolio de servicios en áreas especializadas como lo son la línea de eléctricos, logrando un servicio agregado en los productos. (F2-F4-O3). Nivel corporativo, estrategias de consolidación.
- Generando grupos focales de ventas para la captación de nuevos clientes mediante visitas directas y por medios digitales (F6-F8-O5-O6-O7). Nivel funcional, estrategias de eficiencia.

Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO)

- Una vez generado el direccionamiento de la empresa, se trabajará en ampliar la cobertura de mercado, además de implementar nuevas tecnologías. (D1-D7-O1-O5-O7). Nivel corporativo, estrategias de eficiencia, competitividad
- Crear Programas de capacitación durante el año, son necesarias para el crecimiento empresarial, además de crear programas donde los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos en actividades especializadas. (D2-D6-O3-O4). Nivel funcional, estrategias de eficiencia y adaptación de las masas.
- Adquirir un software especializado para la toma de pedidos y despachos, además de proporcionar de forma actualizada los inventarios y las devoluciones. (D4-D5-O3-O6), Nivel corporativo, estrategias de eficiencia

Estrategias FA

- Desarrollar una propuesta que permita demostrar la capacidad de endeudamiento de la empresa, para la adquisición de créditos parciales. (F1-F5-F8-A1). Nivel corporativo, estrategias de apertura financiera
- Participar en diferentes ruedas de negocios, presentadas por entes, como la Cámara de Comercio, Fenalco, entre otros, para conocer la competencia y captar nuevos clientes. (F4-F3-F8-A4-A5-A8). Nivel funcional, estrategias de penetración de mercado.
- Participación de los empleados en jornadas de actualización en servicio a los clientes mediante plataformas digitales. (F2-F5-F6-A2-A6). Nivel funcional, estrategias de eficiencia.

Estrategias DA

- Crear estrategias que permitan minimizar los tiempos de visita a clientes, generando fechas específicas y asignación del asesor de venta. (D3-D6-D7-A3-A5) Nivel funcional, estrategias de conservación de clientes
- Generar puestos de trabajo en el área administrativa, permitiendo tener un orden financiero, contable y gerencial de la empresa. (D1-D3-D8-A2-A4-A7). Nivel corporativo, estrategias de eficiencia.
- Diseñar y crear las diferentes plataformas digitales, aumentando la fuerza de ventas a través de un plan de marketing y el aumento del portafolio de productos y servicios. (D5-D7-A3-A4-A6). Nivel funcional, estrategia corporativa y de penetración de mercado.

10.3.2 Objetivos del cuadro de mando integral. Después de analizar y plantear las posibles estrategias a aplicar, resultado del análisis interno y externo, se plantean los siguientes objetivos

en los cuales se tienen en cuenta la competitividad, productividad y crecimiento objetivos a alcanzar por la empresa.

Aumentar la rentabilidad: El objetivo principal del proyecto es la implementación del plan estratégico, con la finalidad de alcanzar un incremento en la competitividad en el mercado y rentabilidad del 20% en un año, por lo cual todas las estrategias y objetivos van enfocados en alcanzar dicho propósito, la competitividad se medirá mediante la rentabilidad, ya que este permite medir mediante utilidad y a su vez mide la capacidad que tiene la empresa en el mercado.

Incrementar los ingresos: Aumentar los ingresos en un 30% ayudará indudablemente al crecimiento de la empresa y a la competitividad de la misma, ya que, a mayor rentabilidad, mayor utilidad y por ende se pueden proponer mejores ofertas en el mercado.

Minimizar los costos operacionales: Con el fin de aumentar la competitividad, el crecimiento y la utilidad de la empresa, esta partirá en la reducción de transporte a las zonas regionales donde la empresa posee el 21% de los clientes, esto se establece en tomar un espacio apropiado en un lugar central a los municipios donde se pueda tener inventario suficiente para proveer a esos clientes, acortando tiempos de entrega y maximizando la utilidad y tiempo de respuesta. Todo ello permitirá que los costos operacionales se minimicen en un 10%.

Incrementar los clientes: Parte de aumentar las utilidades de la empresa, están en la captación de nuevos clientes en un 20%, este se establece debido al comportamiento del sector y en el comportamiento y compromiso de los participantes de Distribuciones Forero Sierra.

Aumentar la satisfacción del cliente: Para cualquier empresa es importante la satisfacción del cliente, esto garantiza su permanencia y crecimiento en el mercado, como ya se manifestó en la

encuesta realizada en esta investigación, se decide realizar encuestas periódicas donde medirá la experiencia luego de recibir el producto o servicio, esta se calificará en 4 opciones (Excelente, buena, regular, mala), para este indicador se tomaran en cuenta (Excelente, buena) como satisfacción de los clientes, se requiere que este indicador cumpla el 90% de la satisfacción del cliente.

Aumentar la fidelidad de los clientes: Es importante la captación de nuevos clientes, esto permite el crecimiento de la compañía, pero también es importante que estos clientes y los clientes actuales se mantengan, esto se puede lograr mediante mediciones periódicas de pedidos donde se establece una regularidad de los mismos, y el visualizar un cambio en esto, puede estar generando un cambio de proveedor por parte del cliente, este indicador medirá la frecuencia de pedidos y sobre un tiempo determinado y su regularidad, para lograr que obtenga el 30%.

Mejorar la calidad del servicio: Se proyecta la excelencia en la atención de clientes, determinando tiempo de seguimiento, visita y gestión a los requerimientos de los mismo, los cuales serán medidos con la frecuencia en la que el usuario requiera alguna reposición de alguno de los productos y no tener que esperar a la próxima visita.

Mantener precios competitivos: La intención de este objetivo consiste en que la empresa pueda mantener los precios competitivos en un 5% menor con respecto a la competencia, este indicador se crea con la finalidad de no afectar la rentabilidad, este se podrá medir mediante estrategias con empresas aliadas donde se analiza lo menos que puedan ofertar sus productos.

Mantener los tiempos de entrega: El tener los productos a tiempo es un factor importante y determinante para un cliente a la hora de comprar, si se crean tiempos establecidos de entrega

mediante la cantidad de productos y su complejidad, este indicador será medido mediante tiempos cortos establecidos y bajo las encuestas planteadas anteriormente, buscando siempre la excelencia en satisfacción del cliente.

Ampliar el portafolio de productos: Las empresas aumentan las utilidades a medida que varían el inventario, la intención de este indicador es aumentar directamente el portafolio de productos y servicios en un 30%, abasteciendo en mayor proporción a los clientes y brindando asesorías especializadas.

Mantener personal competente: Al contar con personal capacitado para cada puesto de trabajo es muy importante, siendo indispensable contar con el personal adecuado que cubra cada área de trabajo, este indicador será del 80% de personal competente y la medición se realiza teniendo en cuenta los empleados competentes sobre el total de empleados y la segunda en la cantidad de empleados rotados sobre el total de empleados clave, esto permitirá que todos cuenten con las habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones.

Mantener el clima organizacional: El ambiente organizacional es importante para cualquier compañía, ya que determina la efectividad en cada labor, además de que mantener un clima laboral saludable, brindará a los clientes el mismo resultado, el cual se realiza de forma periódica encuestas de satisfacción al empleado similar a la que fue aplicada a la en la presente investigación, en esta encuesta se tomara en cuenta si se encuentra satisfecho con el ambiente laboral del 100%, para la cual contara con tres opciones de respuesta, (Si, No, Tal Vez) de las cuales se tomará como “Si” como una respuesta positiva al clima organizacional.

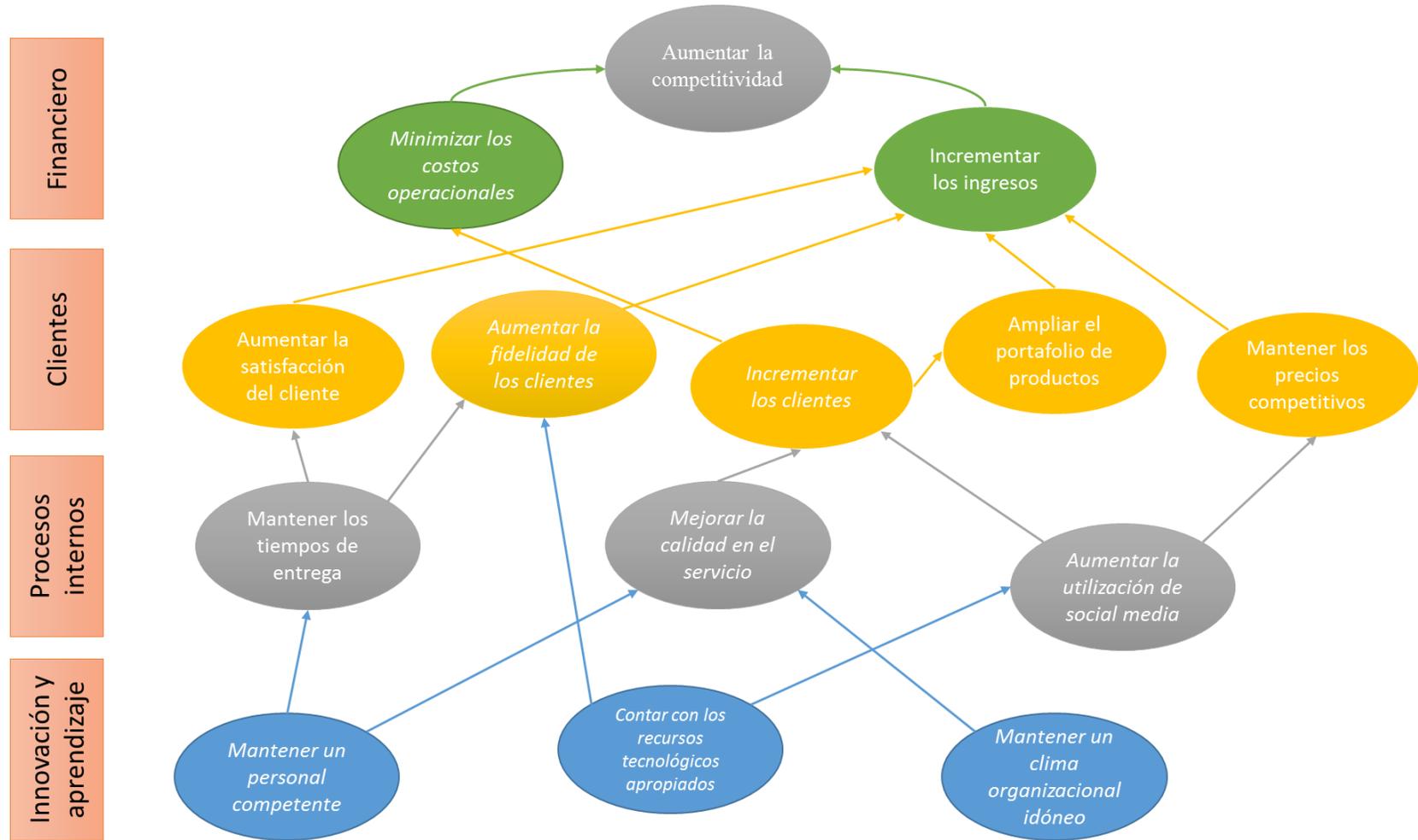
Contar con recursos tecnológicos apropiados: Es importante el desarrollo de oferta-demanda, además de los procesos internos y servicio al cliente, por esto es necesario contar con las

herramientas suficientes que involucren las áreas, para este objetivo se tienen en cuenta los recursos tecnológicos que cumplan con dicho fin y brindar un excelente servicio, actualmente la empresa no cuenta con estos recursos, por lo que se considera necesario su implementación, además sé que será medido un antes y un después de su aplicación. La empresa al no tener recursos tecnológicos para su desarrollo comercial debe realizar una inversión para poder tener el control de sus inventarios, despachos y demás áreas que requieran actualizar la información de manera transversal.

Aumentar la utilización de social media: Los canales de comunicación y publicidad han cambiado en el mundo y en los mercados, por lo que se considera necesario la utilización del sitio web, además de utilizar las redes sociales como medios de comunicación con los clientes, también se puede utilizar como canal de ofertas de productos, en la investigación se observa que presentan redes sociales, pero no se están utilizando adecuadamente, por lo que el foco principal es la utilización de todas estas herramientas para la satisfacción y contacto directo e inmediato con sus clientes activos y/o potenciales; buscando a futuro minimizar las visitas presenciales y los recorridos los municipios sean menores, lo cual será rentable y satisfactorio para la compañía.

10.3.3 Mapa estratégico

Figura 33. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

10.3.4 Diseño del cuadro de mando integral. Al diseñar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para la empresa Distribuciones Forero Sierra, se implementó desde el mes de mayo de 2019 tomando datos del presente año para que la empresa tenga conocimiento de la herramienta y pueda seguir aplicándolo, con lo que se pretende obtener información de campo de cada una de las actividades con el fin de cumplir con los objetivos planteados en la herramienta, esto le permitirá a la empresa tener un seguimiento del cumplimiento, donde se pueden presentar diferentes escenarios, uno puede ser que un objetivo no se esté cumpliendo de la forma esperada lo cual puede generar una alerta, el cual debe ser estudiado para así modificar la estrategia, logrando alcanzar dicho objetivo.

Teniendo en cuenta las estrategias establecidas en la matriz DOFA y el mapa estratégico se procede a realizar el cuadro de mando integral, todo basado en la planeación estratégica con la finalidad de conocer las actividades, los objetivos y las estrategias a realizar para alcanzar una competitividad superior, lo cual se logra basado en cuatro perspectivas siguiente:

Perspectiva Financiera: Se analizan los indicadores considerados importantes para la compañía lo cual tiene como objetivo principal mejorar la competitividad, basados en la herramienta de gestión para lo cual se plantearon los siguientes objetivos.

Incrementar los ingresos en un 30%

Minimizar los costos operacionales en un 10%

Perspectiva de clientes: Se analiza e identifica el mercado permitiendo a la gerencia crear estrategias que le permitan tener un crecimiento en coberturas y en la captación de nuevos clientes, logrando tener un crecimiento en la rentabilidad de la empresa. Los objetivos planteados en esta perspectiva son.

Aumentar la satisfacción del cliente en un 90%.

Incrementar los clientes en un 20%.

Ampliar el portafolio de productos en un 30%.

Mantener los precios competitivos en un 5%.

Aumentar la fidelidad de los clientes en un 30%

Perspectiva procesos internos: Se analizan cuáles son los procesos importantes para el buen funcionamiento de la empresa, de igual forma brindar unos servicios de calidad a los clientes, manteniendo un flujo de la misma, de igual forma aumentando la productividad de la empresa, para lo cual se plantearon los siguientes objetivos.

Mantener los tiempos de entrega

Alcanzar la calidad del servicio en un 90%.

Incursionar la utilización de social media en un 90%.

Aumentar la rentabilidad en un 20%

Perspectiva de capacitación de aprendizaje: Es importante para la empresa contar con un personal competente y unas instalaciones adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa, generando un valor agregado a futuro, para lo cual se establecieron los siguientes objetivos.

Mantener un personal competente

Contar con los recursos tecnológicos apropiados

Mantener un clima organizacional favorable

A continuación, se presenta las plantillas del cuadro de mando integral con sus respectivas descripciones planteadas en las perspectivas explicadas anteriormente. Las fichas son las siguientes:

Tabla 8. Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA									
Objetivos del mapa estratégico	Nombre del indicador	Factor/variable	Descripción	Objetivo de cuadro de mando integral	Fórmula	Unidad de medición	Periodicidad de la meta	Meta prevista anual	Dependencia o responsable
1. Incrementar los ingresos	Incrementar los ingresos	Ingresos	Es la cantidad de dinero que ingresa a la empresa	Incrementar el recaudo de la empresa	$(\text{ingresos periodo actual} - \text{ingresos periodo anterior} / \text{ingresos periodo anterior}) * 100$	Porcentaje	Anual	30%	Área comercial
2. Minimizar los costos operacionales	Minimizar costos	Costos	Disminuir los costos de transporte a los municipios regionales mediante el alquiler de un espacio para el almacenaje de productos cercano a los municipios regionales	Disminuir el costo mediante el ahorro de transporte a los municipios fuera del área metropolitana	$(\text{Costo de bodega} - \text{costo de transporte} / \text{costo de transporte}) * 100$	Porcentaje	Anual	5%	Área Administrativa
		Egresos	Comprende los costos que refieren las ventas, minimizando el costo sin afectar el funcionamiento de la empresa	Disminuir los costos operacionales, mediante aplicaciones dentro de la empresa sin tener que visitar al cliente	$(\text{Egresos} / \text{ventas}) * 100$	Porcentaje	Anual	5%	Área Administrativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES									
Objetivos del mapa estratégico	Nombre del indicador	Factor/variable	Descripción	Objetivo	Unidad de medición	Metodología de la medición	Periodicidad de la meta	Meta prevista	Dependencia o responsable
3. Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	La experiencia que obtiene el cliente con el servicio	Conocer el número de clientes que están satisfechos con la empresa	Tener un porcentaje de clientes satisfechos con el servicio prestado, la experiencia que tienen al recibir el producto sea positiva o negativa	(Clientes que tuvieron una experiencia positiva/total de clientes)*100	Porcentaje	Mensual	100%	Servicio al cliente
4. Incrementar los clientes	Clientes nuevos	Nuevos clientes	Captación de nuevos clientes	Incrementar el número de clientes	(Total de usuarios nuevos/total de clientes)*100	Porcentaje	Trimestral	20%	Área comercial
5. Ampliar el portafolio de productos	Ampliar el portafolio de productos	número de productos nuevos	Aumentar el portafolio de productos posicionando el mercado	Posicionar el mercado con productos innovadores y requeridos por el cliente	(cantidad de productos nuevos/total de productos)*100	Porcentaje	Trimestral	30%	Gerencia

PERSPECTIVA CLIENTES									
Objetivos del mapa estratégico	Nombre del indicador	Factor/variable	Descripción	Objetivo	Unidad de medición	Metodología de la medición	Periodicidad de la meta	Meta prevista	Dependencia o responsable
6. mantener los precios competitivos	Precios asequibles	Precios	El mantener un precio es relevante frente a la competencia, incluso depende de las tasas de cambio y la situación económica del país, lo cual debe realizarse sin afectar el crecimiento	Mantener un precio asequible de los productos y servicios si afectar la rentabilidad, estudiando la competencia	(Precios de la empresa/ precios de la competencia)*100	Porcentaje	Mensual	90%	Área Administrativa
7. Aumentar la fidelidad de los clientes	Fidelidad del cliente	Clientes antiguos	Identificando la cantidad de clientes fieles con la atención prestada por la empresa, y así establecer una meta, tomando en cuenta los clientes más antiguos.	Elaborar una base de datos de clientes fieles, para crear estrategias o incentivos que hagan preferir la empresa	(Número de clientes fieles/total de clientes)*100	Porcentaje	Trimestral	30%	Área comercial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS									
Objetivos del mapa estratégico	Nombre del indicador	Factor/variable	Descripción	Objetivo	Unidad de medición	Metodología de la medición	Periodicidad de la meta	Meta prevista	Dependencia o responsable
0. Aumentar la rentabilidad	Aumento de la competitividad	Rentabilidad de los activos	Es la lectura de la eficiencia con la capacidad de mantenerse en el mercado	Medir la capacidad que tiene la empresa en el mercado con respecto a los activos	(Utilidad neta/activos)*100	Porcentaje	Semestral	20%	Gerencia
8. Mantener en los tiempos de entrega	Entregas	Tiempos de entrega	Llevar un control de las entregas realizadas en los tiempos programados al cliente	Establecer un tiempo estándar de entregas dependiendo de los productos a entregar	(Tiempo promedio de entregas/tiempo estándar)*100	Porcentaje	Mensual	100%	Área de despacho
9. Mejorar la calidad del servicio	Calidad de servicio	Cumplimiento de las expectativas del cliente	Conocer la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de los productos, si cumplen o no las expectativas	Tener un porcentaje de clientes satisfechos con la calidad de los productos además de cumplir con sus expectativas en el servicio	(Clientes satisfechos con la calidad/total de clientes)*100	Porcentaje	Mensual	100%	Área de despacho
10. Incursionar la utilización de social media.	Social media	Apertura de mercado	Acercarse al cliente mediante las plataformas digitales además de ventas en línea	Tener una comunicación más cercana con los clientes además de brindar un tiempo de respuesta más rápida sus solicitudes o pedidos	(Numero promedio de seguidores/total de clientes)*100	Porcentaje	Mensual	100%	Maketing

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Perspectiva Innovación y Aprendizaje

PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE									
Objetivos del mapa estratégico	Nombre del indicador	Factor/variable	Descripción	Objetivo	Fórmula	Unidad de medición	Periodicidad de la meta	Meta prevista anual	Dependencia o responsable
11. Actualizar el personal competente	Formar personal competente	Capacitaciones ejecutadas	Disponer de programas de capacitación que desarrolle las competencias necesarias a los trabajadores	Actualizar al personal en aplicación de herramientas para generar competencias	$(\text{Empleados competentes} / \text{total de empleados}) * 100$	Porcentaje	Anual	75%	Jefe de personal
	Redistribución de funciones en el personal clave en las diferentes áreas	Personal	Atraer y mantener el personal competente en la empresa	Crear un clima de trabajo sano y que incentive el crecimiento laboral.	$(\# \text{ de empleados rotados} / \text{total de empleados clave}) * 100$	Porcentaje	Anual	5%	Jefe de personal
12. Contar con los recursos tecnológicos apropiados para la toma de pedidos e inventarios	Recursos tecnológicos necesarios	Recursos tecnológicos	Tener los recursos tecnológicos necesarios para el buen funcionamiento de las áreas de trabajo	Contar con los equipos tecnológicos necesarios para brindar un buen servicio	$(\text{Recursos tecnológicos adquiridos} / \text{total de equipos necesarios según los cargos}) * 100$	Porcentaje	Anual	100%	Gerencia
13. Mantener el clima organizacional dentro de la empresa.	Buen clima organizacional	Empleados satisfechos con su puesto de trabajo	Conocer el número de empleados satisfechos con sus áreas de trabajo	Mantener un número de empleados satisfechos con la empresa	$(\text{Empleados satisfechos} / \text{Total de empleados}) * 100$	Porcentaje	Semestral	100%	Jefe de personal

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se establecieron las acciones estrategias con las cuales se pretenden lograr los objetivos establecidos por el cuadro de mando integral, cabe resaltar que estas estrategias pueden cambiar conforme lo requiera la empresa como parte de su mejoramiento continuo, las estrategias se realizaron basados en las perspectivas realizadas anteriormente.

10.3.5 Estrategias y actividades según la perspectiva.

En las tablas 12 a la 15 se desarrollan las estrategias con las cuales se espera brindar cumplimiento a los objetivos del cuadro de mando integral, cuyo propósito es mejorar la competitividad de la empresa y tener un control de las operaciones.

Tabla 12. Estrategias de la perspectiva financiera

Perspectiva Financiera		
Objetivos	Acciones Estratégicas	
Incrementar los ingresos	1. Crear programas de descuento para clientes de contado	2. Crear pagos programados fijos sin alteración en el precio
Minimizar los costos operacionales	1. Alquilar o comprar una bodega apropiada para el almacenaje de productos para las zonas regionales	2. Crear recorridos, en vehículos con inventario listo para entrega inmediata, esto con productos de alta rotación
Minimizar los egresos operacionales	1. Minimizar los costos de venta, utilizando canales alternos que eviten el desplazamiento como llamadas directas o vía texto por WhatsApp	2. Mediante las plataformas digitales, como redes sociales o sitio web, realizando ventas sin costos de transporte

Fuente: Elaboración propia

Las actividades a realizar para las estrategias en la perspectiva financiera, se coordinarán con los socios de la compañía quienes serán los encargados de la aplicabilidad de la planeación estratégica, debido a que se deben realizar diferentes cambios para lograr dichos objetivos.

Tabla 13. Estrategias de la perspectiva de Clientes

Perspectiva Clientes		
Objetivos	Estrategias	
Aumentar la satisfacción del cliente	1. Realizar llamadas de satisfacción luego de recibir los productos, preguntado por estado del producto y calificando el servicio prestado	2. Realizar periódicamente encuestas sea por correo electrónico o llamada telefónica para conocer su satisfacción en términos generales de la empresa
Incrementar clientes	1. Crear grupos de captación de clientes con visitas directas, mediante portafolios con los productos a ofrecer	2. Incentivar la publicidad por medios digitales invitando a conocer el catálogo de productos mediante promociones o bonos de apertura
Ampliar el portafolio de productos	1. Adquirir nuevos productos mediante convenios con empresas reconocidas, logrando diversificar el mercado.	2. Establecer productos innovadores que permita la captación de nuevos clientes
Mantener precios competitivos	1. Participar en las diferentes ruedas de negocio, logrando de esta forma estar a la vanguardia de los cambios en la tasa o como se está moviendo la competencia	2. Realizar ferias comerciales con los clientes, ofreciendo promociones o descuentos por ciertos montos de pedido.
Aumentar la fidelidad de los clientes	1. Manteniendo contacto moderado con los clientes considerando la falta de un producto y requiera su reposición	2. Mantenerlos actualizados de posibles promociones, descuentos o regalos por parte de las marcas comercializadas

Fuente: Elaboración propia

Las actividades para la perspectiva de clientes, se realizará durante el periodo de mayo de 2019 a mayo de 2020. Con la finalidad de mantener la empresa en el mercado teniendo en cuenta que se deben cumplir las estrategias definidas para llegar a más clientes, de tal manera, que la empresa pueda tener un crecimiento comercial.

Tabla 14. Estrategias de la perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Procesos internos	
Objetivos	Estrategias
Aumentar la rentabilidad	1. Crear grupos de investigación para mantener el informe actualizado con el comportamiento del mercado
Mantener los tiempos de entrega	1. Realizar un tiempo estándar de entrega entre 1 a 3 días en productos de alta rotación máximo de 4 días para productos de rotación media y baja en el área metropolitana 2. Establecer un tiempo de 1 a 3 días en productos de alta rotación y un máximo de 5 días en productos de rotación media y baja para los municipios cercanos
Lograr calidad en el servicio	1. Trabajar con marcas que brinden seguridad en la calidad de sus productos además de garantías en caso de fallas. 2. Responsabilizarse en caso algún producto defectuoso y ser reemplazado en el menor tiempo posible, eso garantiza la responsabilidad de la empresa
IncurSIONAR la utilización de social media	1. Establecer un equipo de respuesta rápida a pedidos o solicitudes que requieran los clientes por los diferentes medios de comunicación, sea llamada telefónica, whatsapp o redes sociales

Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva de procesos internos, las actividades se programarán en conjunto con la Gerencia, lo cual implica modificaciones estructurales y contratación de personal, para brindar cumplimiento a los objetivos planteados.

Tabla 15. Estrategias Perspectiva Innovación y aprendizaje

Perspectiva Innovación y Aprendizaje		
Objetivos	Estrategias	
Mantener personal competente	1. Crear capacitaciones periódicas enfocadas en las áreas de trabajo, de esta forma estarán generando competencias los empleados.	2. Incentivar a los empleados a que estén estudiando por su cuenta, mediante cursos virtuales en servicio, ofertados por el Sena o escuelas privadas.
Mantener el personal competente dentro de la compañía	1. Garantizar las condiciones laborales contractuales legales.	2 Incentivar a los empleados con bonificaciones por el cumplimiento de los indicadores.
Contar con los recursos tecnológicos apropiados para la toma de pedidos e inventarios.	1. Gestionar con empresas de tecnología los equipos más urgentes para el correcto funcionamiento de la empresa en el área de despacho.	2. Comprar programas administrativos y operativos que agilicen las operaciones, de esta forma tendrán efectividad.
Mantener el clima organizacional dentro de la empresa	1. Crear jornadas de integración que les permita tener una conexión con los demás compañero de trabajo	2. El crear debates sobre los procesos realizados en la empresa, también ayuda a crear una ambiente amigable ya que se sentirá parte de ella y no solo un trabajador mas

Fuente: Elaboración propia

Es importante que la Junta de Socios coordine luego de cumplir con la contratación faltante para completar su equipo de trabajo el cronograma de programas o capacitaciones para los empleados y así mantener un grupo formado en el servicio y en áreas especializadas.

Como parte de la investigación y el desarrollo de los objetivos para la empresa Distribuciones Forero Sierra, se realizan las tablas de la numero 8 a la 11 donde se deja registro de los indicadores con los objetivos y la forma en que se medirá, todo lo anterior basado en el Balanced Scorecard, su plan de trabajo será definido e implementado como parte de la política de la empresa para su ejecución en el mes de Mayo con una duración de 12 meses en los cuales se tendrán que desarrollar las actividades ya propuestas, las cuales tendrán un seguimiento de forma periódica, con la finalidad de tener un mejoramiento continuo en el proceso y dar cumplimiento a los objetivos planteados en el mapa estratégico que se puede ver en la figura 37. La junta de socios tiene un

compromiso con la implementación del plan estratégico, para el crecimiento empresarial y profesional del talento humano.

10.4 Implementación del Balanced Scorecard

En la implementación del BSC se establecen cuáles son los puntos críticos que tiene la empresa, dichos puntos críticos se generan en el momento de encontrar incumplimiento de los objetivos definidos, que posteriormente conlleva a que se hagan las modificaciones respectivas en cada una de las estrategias y/o actividades. Los resultados de la evaluación de seguimiento se evidencian mediante los indicadores y ello conduce a que se tenga en la empresa un mejoramiento continuo. Así mismo, se considera pertinente resaltar que a través del tiempo los objetivos pueden cambiar debido al crecimiento que pueda tener la empresa durante el proceso, además de integrar entre las áreas los indicadores, con el fin de tener una comunicación continua del proceso, siendo positivo para los socios y las personas que hacen parte de la compañía.

Como se observa en la figura 38, se hace entrega de la herramienta del tablero de control teniendo en la primera columna la perspectiva de cada objetivo siendo (F: Perspectiva financiera, C: Perspectiva de clientes, PI: Perspectiva de procesos internos, IA: Perspectiva de innovación y aprendizaje). Para diligenciar el cuadro de mando integral, se debe diligenciar la meta del indicador que viene siendo la meta que la empresa espera alcanzar, así mismo el valor del indicador, que viene siendo la cifra que obtiene la empresa luego de aplicar el indicador correspondiente a cada objetivo. Una vez diligenciados estos valores la herramienta determina el nivel de cumplimiento en cada periodo.

Los datos que aparecen en el valor del indicador son datos estimados para que la empresa tenga conocimiento de cómo funciona la herramienta, puesto que estos valores se originan una vez la empresa empiece a implementar los indicadores.

Figura 36. Tablero de control

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META DEL INDICADOR	MES 1		
				Valor del indicador	Cumplimiento del objetivo	SEMÁFORO
F	Incrementar en un 30% los ingresos	$\text{Ingresos} = (\text{Ingresos periodo actual} - \text{Ingresos periodo anterior}) / \text{Ingresos periodo anterior} * 100$	30%	20,0%	67%	Peligro
F	Minimizar en un 10% los costos operacionales	$\text{Minimizar egresos} = (\text{Egresos} / \text{Ventas}) * 100$	10%	10,0%	100%	Excelente
IA	Mantener en un 75% personal competente	$\text{Personal competente} = (\text{Empleados competentes}) / (\text{Total de empleados}) * 100$	75%	40,0%	53%	Peligro
IA	Contar con los recursos tecnológicos apropiados para la toma de pedidos e inventarios.	$\text{Recursos tecnológicos} = \text{Recursos tecnológicos adquiridos} / \text{Total de equipos necesarios según los cargos}$	100%	30,0%	30%	Peligro
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	TRIMESTRE 1		
				Valor del indicador	Cumplimiento del objetivo	SEMÁFORO
PI	Mantener los tiempos de entrega	$\text{TE} = \text{Pedidos entregados en el tiempo establecido} / \text{total de pedidos}$	100%	98%	98%	Excelente
PI	Fidelizar periódicamente en un 30% los clientes	$\% \text{ Fidelización de clientes} = (\# \text{ clientes fieles} / \# \text{ total de Clientes}) * 100$	30%	30%	100%	Excelente
PI	Incurcionar en un 90% la utilización de social media.	$\% \text{ Variación de social media} = (\# \text{ Promedio de seguidores} / \text{Total de clientes}) * 100$	90%	10%	11%	Peligro
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	SEMESTRE 1		
				Valor del indicador	Cumplimiento del objetivo	SEMÁFORO
PI	Aumentar en un 20% la rentabilidad	$\text{Rentabilidad} = (\text{Utilidad neta}) / \text{Activos} * 100$	20%	35,0%	175%	Excelente
C	Lograr el 90% de la satisfacción del cliente	$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	90%	80%	89%	Excelente
C	Incrementar en un 20% los clientes	$\% \text{ Nuevos clientes} = ((\# \text{ Total de usuarios nuevos}) / (\# \text{ Total de clientes})) * 100$	20%	9%	45%	Peligro
C	Ampliar en un 30% el portafolio de productos	$\% \text{ Variación de productos} = (\text{Productos nuevos} / \text{Total de productos}) * 100$	30%	15%	50%	Peligro
C	Mantener en un 95% los precios competitivos	$\text{precios asequibles} = (\text{Precios de la empresa} / \text{Precios de la competencia líder en el mercado}) * 100$	95%	70%	74%	Aceptable
PI	Alcanzar en un 90% la calidad del servicio	$\text{Calidad del servicio} = (\text{Clientes satisfechos con la calidad} / \text{Total de clientes}) * 100$	90%	75%	83%	Aceptable
IA	Mantener el clima organizacional dentro de la empresa.	$\% \text{ satisfacción de empleados} = \text{Empleados satisfechos} / \text{Total de empleados}$	100%	97%	97%	Excelente

Fuente: Elaboración propia

10.4.1 Definición del plan de trabajo y asignación de actividades de implementación. Para la implementación de esta investigación se realiza el cuadro de mando integral como se muestra en las tablas 8 a la 11 donde se encuentran las herramientas necesarias para que en la compañía se realicen los cálculos que permitirán medir el desarrollo de los objetivos durante el periodo de un año. De tal manera que se pueda evidenciar el comportamiento de forma periódica, ayudando a la toma de decisiones para tener los resultados esperados por la compañía.

En la tabla 16 se establecen las actividades definidas en el cuadro de mando integral, las cuales deben ser desarrolladas por los responsables a cargo de cada uno de los objetivos definidos en cada

una de las áreas de la empresa, quienes asignan equipos de trabajo para dar cumplimiento a las actividades, en un tiempo determinado de un año.

Tabla 16. Actividades Financieras

Financiera	
Estrategias	Actividad
1. Crear programas de descuento para clientes de contado.	1. Realizar campañas sobre montos específicos de pedido donde se les efectúan descuentos para pagos de contado.
	2. Realizar descuentos especiales a los clientes con más flujo de compra en temporadas flexibles.
2. Crear pagos programados fijos sin alteración en el precio	1. Crear incentivos a para los compradores donde se especifica un plazo mínimos de pago donde no se generen cargos adicionales.
	2. Programar un sistema de descuentos para pagos en fechas anticipadas a las establecidas.
3. Alquilar o comprar una bodega apropiada para el almacenaje de productos para las zonas regionales.	1. Realizar un estudio para el acondicionamiento de un local o bodega donde se pueda tener inventario para ser distribuido en las zonas regionales donde se evidencia ventas importantes para la empresa.
4. Crear recorridos, en vehículos con inventario listo para entrega inmediata, esto con productos de alta rotación.	1. Realizar un análisis de los productos que presenta un alta rotación y se puedan transportar de forma fácil
	2. Crear un cronograma de rutas donde se evidencia la factibilidad de llevar inventario para entregas inmediatas.
5. Minimizar los costos de venta, utilizando canales alternos que eviten el desplazamiento como llamadas directas o vía texto por WhatsApp.	1. Crear un sistema de ventas por redes como WhatsApp donde se puedan enviar catálogos o promociones para ventas inmediatas.
	2. Conocer las necesidades del cliente, realizando llamadas sobre reposiciones de pedido.
6. Mediante las plataformas digitales, como redes sociales o sitio web, realizando ventas sin costos de transporte	1. Construcción de un sitio web, donde los clientes puedan realizar compras.
	2. Crear un sistema de ventas por redes sociales donde puedan hacer pagos inmediatos o crear sistemas de crédito.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 se plantean las actividades a desarrollar, enfocadas en los clientes, y en la captación de los mismos, para evaluar la satisfacción y las necesidades con la finalidad de mejorar el servicio en atención y calidad.

Tabla 17. Actividades para la perspectiva de clientes

Cientes	
Estrategias	Actividades
1. Realizar llamadas de satisfacción luego de recibir los productos, preguntado por estado del producto y calificando el servicio prestado	1. Formalizar una encuesta de satisfacción sobre cada pedido recibido del cliente. 2. Realizar la encuesta luego de 2 días haberse realizado la entrega
2. Realizar periódicamente encuestas sea por correo electrónico o llamada telefónica para conocer su satisfacción en términos generales de la empresa	1. Realizar encuestas de satisfacción cada semestre con la finalidad de visualizar el entorno general de la empresa
3. Crear grupos de captación de clientes con visitas directas, mediante portafolios con los productos a ofrecer.	1. Segmentar el mercado en zonas regionales donde se pueda ir a captación de nuevos clientes. 2. Realizar visitas a potenciales clientes con propuestas directas enfocadas a cada almacén a visitar.
4. Incentivar la publicidad por medios digitales invitando a conocer el catálogo de productos mediante promociones o bonos de apertura.	1. Contratar o asignar a un empleado que se encargue del manejo de la social media. 2. Crear publicidad atractiva que incentive a los clientes a obtener los productos de la empresa mediante promociones o concursos de capacitación sobre un producto nuevo.
5. Adquirir nuevos productos mediante convenios con empresas reconocidas, logrando diversificar el mercado.	1. Realizar propuestas a empresas proveedoras sobre productos específicos logrando mejorar el precio por exclusividad y volumen de ventas
6. Establecer productos innovadores que permita la captación de nuevos clientes.	1. Tener un acceso con los proveedores sobre nuevos productos, donde les permita tener una vitrina además de obtener capacitación sobre los productos generando valor a la empresa.
7. Participar en las diferentes ruedas de negocio, logrando de esta forma estar a la vanguardia de los cambios en la tasa o como se está moviendo la competencia.	1. Asignar un grupo que asista a las diferentes ruedas de negocio, permitiendo obtener nuevos clientes o proveedores en beneficio de la compañía.
8. Realizar ferias comerciales con los clientes, ofreciendo promociones o descuentos por ciertos montos de pedido.	1. Crear un cronograma con las diferentes ferias comerciales con asignación de personal encargado de brindar toda la información sobre la empresa y sus productos.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18 se establecieron las actividades que se deben realizar para mejorar los procesos internos de la empresa, enfocados en la disponibilidad de productos y tiempos de entregas, estandarizando los tiempos y garantizando la calidad del producto.

Tabla 18. Actividades perspectiva procesos internos

Perspectiva Procesos internos	
Estrategias	Actividades

1. Crear grupos de investigación para mantener el informe actualizado con el comportamiento del mercado.	1. Realizar trabajos de investigación sobre el comportamiento del mercado y actualizarlos de forma periódica cada trimestre.
2. Realizar un tiempo estándar de entrega entre 1 a 3 días en productos de alta rotación máximo de 4 días para productos de rotación media y baja en el área metropolitana	1. Establecer la disponibilidad de productos de alta rotación, logrando las entregas en el tiempo mínimo
	2. Conocer el tiempo en que un proveedor puede cumplir con entregas de productos de baja rotación
3. Establecer un tiempo de 1 a 3 días en productos de alta rotación y un máximo de 5 días en productos de rotación media y baja para los municipios cercanos	1. Organizar las rutas diarias de entrega basados en la cantidad y la urgencia del pedido
	2. Revisar la disponibilidad de producto y el tiempo en que demora el proveedor en cubrir el faltante
	3. Mantener al cliente informado sobre el estado de su pedido y el tiempo promedio de la entrega
4. Manteniendo contacto moderado con los clientes considerando la falta de un producto y requiera su reposición	1. Programar llamadas a los clientes con la finalidad de conocer la regularidad con la que solicita productos en reposición
	2. Realizar llamadas sobre productos que se consideran, el cliente puede estar necesitando o establecer una fecha en la cual se pueda llamar y el cliente realizar la reposición del producto
5. Mantenerlos actualizados de posibles promociones, descuentos o regalos por parte de las marcas comercializadas	1. Crear correos institucionales donde se puedan enviar catálogos de productos, promociones y regalos que las marcas pueden ofrecer y la empresa pueda cumplir.
6. Trabajar con marcas que brinden seguridad en la calidad de sus productos además de garantías en caso de fallas.	1. Verificar las empresas proveedoras, cuales cuentan con certificaciones en calidad, de igual forma las garantías que ofrecen a sus clientes.
	2. Contratar con empresas que cuenten con certificaciones en calidad y además brinden garantías para los clientes.
7. Responsabilizarse en caso algún producto defectuoso y ser reemplazado en el menor tiempo posible, eso garantiza la responsabilidad de la empresa	1. Crear un sistema que les permita identificar que productos son devueltos por calidad o si es posible por mala utilización del mismo.
	2. Considerar cambiar de proveedor sobre los productos que presentan defectos o cursos de capacitación a clientes para mejorar el uso del producto
8. Establecer un equipo de respuesta rápida a pedidos o solicitudes que requieran los clientes por los diferentes medios de comunicación, sea llamada telefónica, WhatsApp o redes sociales	1. Crear el personal con las capacidades para el procesamiento de pedidos por medio digitales, sea WhatsApp, redes sociales o sitio web, y direccionarlo al área de despachos, cumpliendo con los tiempos de entrega establecidos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 se observarán las actividades que se deben realizar para mejorar la calidad humana de los trabajadores, donde se les brindara apoyo para el desarrollo profesional y personal,

logrando mejorar sus capacidades laborales y lograr tener una motivación de superación en la empresa.

Tabla 19. Actividades para la perspectiva de innovación y aprendizaje

Perspectiva Innovación y Aprendizaje	
Estrategias	Actividades
1. Crear capacitaciones periódicas enfocadas en las áreas de trabajo, de esta forma estarán generando competencias los empleados.	1. Crear el cronograma de capacitaciones con la finalidad que todo el personal se encuentre capacitado durante el año.
	2. Dar cumplimiento al cronograma pactado en lo posible sobre las capacitaciones.
2. Incentivar a los empleados a que estén estudiando por su cuenta, mediante cursos virtuales en servicio, ofertados por el Sena o escuelas privadas.	1. Crear convenios con el Sena o escuelas privadas que permita a los empleados generar interés en tomar cursos de aprendizaje gratuito.
1. Garantizar las condiciones laborales, además de incentivos generados por la excelencia en su labor.	1. Crear incentivos económicos o reconocimientos a los empleados que muestren excelencia en sus áreas de trabajo, reconociendo sus competencias y dedicación con la empresa
2. Incentivar a los empleados con pequeñas becas que les permitan estudiar en temas relacionados a sus áreas de trabajo	1. Socializar convenios con instituciones educativas que por medio de becas puedan obtener titulaciones técnicas o tecnológicas especializadas en áreas específicas de su trabajo o en conocer carreras nuevas.
1. Gestionar con empresas de tecnología los equipos más urgentes para el correcto funcionamiento de la empresa	1. Cotizar con diferentes empresas que puedan brindar el soporte tecnológico y técnico sobre los equipos necesarios para la empresa.
	2. Adquirir los equipos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
	3. Crear el cronograma de mantenimiento técnico de los equipos de la empresa.
2. Comprar programas administrativos y operativos que agilicen las operaciones, de esta forma tendrán efectividad.	1. Adquirir los programas sugeridos en para el correcto desarrollo de la actividad en temas financieros, contables, de pedidos e inventarios
	2. Crear los programas de capacitación para la correcta utilización de los programas adquiridos.
	3. Mantener actualizado los programas, de esa forma tener un correcto funcionamiento.
1. Crear jornadas de integración que les permita tener una conexión con los demás compañero de trabajo	1. Realizar programas de integración, como el día de la familia, el del trabajador donde puedan tener un espacio de esparcimiento fuera de los laboral
2. El crear debates sobre los procesos realizados en la empresa, también ayuda a crear una ambiente amigable ya que se sentirá parte de ella y no solo un trabajador mas	1. Crear espacios donde los empleados, muestren sus ideas sobre sus áreas de trabajo, al igual de socializar lo implementado, permitiendo tener una integración de las áreas y sus mejoras individuales.

Fuente: Elaboración propia

Las actividades propuestas de la investigación se deben realizar en el trascurso de un año, esto se debe a que es el tiempo en el cual la empresa debe evaluar y lograr los objetivos propuestos, el

cronograma lo debe establecer cada área de con su responsable, logrando los anterior la empresa tendrá un control sobre sus operaciones y mejorar continuamente para alcanzar el crecimiento esperado.

10.4.2 Puntos críticos en las áreas de trabajo. Durante la implementación del cuadro de mando integral la compañía debe identificar los puntos críticos que se originan debido al incumplimiento de cualquiera de los objetivos establecidos. Ya como fue mencionado esto implica que se deben realizar modificaciones tanto en las estrategias como en las actividades definidas inicialmente, cuando se establezcan los puntos críticos. Mediante los indicadores negativos se evidencian los resultados de la evaluación, lo que indica que se está fallando en la estrategia a seguir o en las actividades que debe cumplir. Todo lo anterior, conlleva a que la empresa trabaje en el mejoramiento continuo, ya que se observan las mejoras y el interés de los funcionarios para que se cumplan las metas propuestas por la empresa.

10.4.3 Indicadores de gestión por área. En la tabla 20 se identifican los indicadores por cada perspectiva, los cuales también se encuentran en el cuadro de mando integral de las tablas 8 a la 11. Estos al ser evaluados y analizados periódicamente permiten que se obtengan los resultados esperados por la empresa Distribuciones Forero Sierra.

Tabla 20. Indicadores por perspectiva

Perspectiva	Nombre del indicador
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos
	Minimizar costos
PERSPECTIVA CLIENTES	Satisfacción del cliente
	Clientes nuevos
	Ampliar el portafolio de productos
	Precios asequibles
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Entregas
	Fidelidad del cliente
	Calidad de servicio
	Social media
PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Aumento de la competitividad
	Personal competente
	Competencias del personal
	Recursos tecnológicos necesarios
	Buen clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

10.4.4 Integración de indicadores de gestión. Se hace primordial integrar las perspectivas con sus respectivos indicadores ya que sus resultados afectan de manera directa las demás áreas e indicadores a su vez. El hecho que una perspectiva no funcione correctamente esto afecta el proceso de las demás, por lo cual es importante tener una comunicación entre todas las perspectivas que se encuentran en la tabla 20, para que se logre desarrollar la competitividad de la empresa. La evaluación y análisis de los indicadores permitirá a la empresa tener un control y un mejoramiento continuo de las operaciones de la empresa, pero es importante que estos datos estén relacionados entre ellos.

10.5 Diseño del plan estratégico

Finalmente, para cumplir con el objetivo general de la investigación, el cual es “Diseñar e implementar un plan estratégico utilizando la herramienta Balanced Scorecard para Distribuciones Forero Sierra ubicada en el municipio de Girón – Santander” se desarrollarán las actividades propuestas en las tablas 16 a la 19 en lo referente a los aspectos financiero, perspectiva de clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje. Con esto se logra dar cumplimiento a las estrategias y a su vez a los objetivos organizaciones y del cuadro de mando integral.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto en este apartado, la empresa debe implementar el Cuadro de Mando Integral como plan estratégico, siendo útil para cuantificar la productividad. Asimismo, mediante la evaluación se realiza seguimiento al trabajo, permitiendo el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos de la compañía.

11. Conclusiones

Se puede concluir que al diseñar un plan estratégico para la empresa Distribuciones Forero Sierra, se logró crear una propuesta de mejoramiento inicialmente estableciendo y perfeccionando la misión, visión, objetivos estratégicos y la estructura organizacional, generando en su personal sentido de pertenencia, compromiso, motivación y bienestar laboral, todo con el propósito de orientarlo al crecimiento empresarial y con esta proyección corporativa trabajar en equipo y lograr conocer cuáles son las principales ventajas y desventajas en el mercado; para este resultado fue indispensable la participación de todo el personal activo en la organización, ya que el aporte de cada uno fue fundamental, quienes con su compromiso hicieron de este proceso más ameno, con resultados más exactos, buscando forjar bases sólidas en la investigación y en la compañía misma.

Para el Balanced Scorecard se tuvo en cuenta los puntos más críticos en la empresa por cada una de sus áreas funcionales, buscando establecer planes de acción y determinando factores necesarios para ser aplicados en la metodología DOFA que formaron parte del análisis y consolidación de los objetivos estratégicos, siempre en pro del mejoramiento continuo de la empresa.

Como resultado obtenido de toda la labor realizada en Distribuciones Forero Sierra para la medición del primer mes se concluye que es considerable la minimización de costos operacionales, en la medición trimestral se identifica un objetivo clave frente a la persistencia o mejoramiento de los tiempos de entrega, siempre y cuando se controlen el tema rotativo y de inventarios, buscando la fidelización de los clientes y finalmente en la medición semestral se identifica que se puede lograr aumentar la rentabilidad con precios competitivos en el mercado, con calidad de servicio y de productos, lo cual permite incrementar la satisfacción de clientes y por ende aumentar la rentabilidad del negocio

12. Recomendaciones

Se recomienda a Distribuciones Forero Sierra la implementación de la planeación estratégica con el objetivo de generar estabilidad y posicionamiento en el mercado, así mismo dar a conocer a los miembros de la organización dicha planeación para generar compromiso y sentido de pertinencia hacia la misma.

Para llevar a cabo esta implementación, es indispensable contar con el apoyo de la gerencia, ya que se requiere de recursos económicos para llevar a cabo los objetivos propuestos.

La empresa en sus capacidades empresariales debe tener como compromiso mantener a sus clientes satisfechos sin descuidar sus labores organizacionales es por esta razón que deben mejorar y seguir avanzando para el logro de los objetivos planteados, optimizando la productividad de la empresa con empleados eficientes, proveedores comprometidos y clientes satisfechos.

Es indispensable la implementación del Balanced Scorecard lo cual permite mejorar las necesidades de la empresa, pero también el mantener un mejoramiento continuo en las actividades y en los procesos internos y externos de la compañía, garantizando la calidad de sus productos y servicios.

Referencias Bibliográficas

- Amaya Múnera, B., & Quevedo Delgado, I. (2015). Modelo de ferreterías autoadministrables en el norte de Antioquia (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1265/Modelo%20de%20ferreter%20EDas%20autoadministrables%20en%20el%20norte%20de%20Antioquia.pdf?sequence=1>
- Behar Rivero, D. (2008). Metodología de la Investigación. Shalom. Recuperado de <http://www.rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. Sotavento MBA.
- Cámara de Comercio. (2019). Información nacional de Colombia. Compite 360. Recuperado de <http://www.compite360.com/sitio/CIAdnMetrica/>
- Cámara de Comercio. (2019). Registro mercantil. Recuperado de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2019/pymes%202018.pdf>
- Cámara de Comercio. (2019). Registro mercantil. Recuperado de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2019/constituidas%20Santander%202018.pdf>
- Centro europeo de empresas e innovación. (2009). Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral. Recuperado de <https://bit.ly/2SnfqOd>
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

Chiavenato, I. (2001). Administración - Proceso Administrativo. Capítulo 2.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.

Coronel Verjel, A. (2015). Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para la ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander (Doctoral dissertation).

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.

Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. Revista de antiguos alumnos IESE. Recuperado de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integrl-antonio-davila-iese.pdf>

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.

Gan, F. B., & i Triginé, J. (2013). Cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.es/>

Gerstein, M. S. (1996). Pensamiento estratégico. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social de CEPAL.

Gómez González, J.A & González Niño, C.A. Planeación estratégica 2013-2016 como herramienta administrativa para el diseño de cuadro de mando integral de Veroco Ingeniería S.A.S. Tesis no publicada. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia. Recuperado de <https://biblioteca.bucaramanga.upb.edu.co/application/index/material/28506>

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard. In *Das Summa Summarum des Management* (pp. 137-148). Gabler.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Cuadro de mando integral. *Gestión*, 2. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556518569&Signature=PkEVRQJadXqfYOrAMkodnabcEPI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUnidad_de_Conocimiento_-_El_cuadro_de_man.pdf

Lamprea Roa, M. F., & Mendoza Perdomo, L. M. (2009). Plan estratégico y operativo de la empresa de familia, ferretería del Meta ubicada en la ciudad de Villavicencio.

Marín-Idárraga, D. A., & Lozada, Á. L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 89.

Matiz, F. (2006). Elementos para la competitividad. Recuperado de <http://www.matizyassociados.com/wp-content/uploads/2014/01/elecompe.pdf>

Meza Ávila, I. A. Proceso operativo propuesto para el logro de la eficiencia y eficacia del producto que ofrece la empresa Banco IAMA. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10637/Mezaindira2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Núñez Moreno, M.A. (2014). Diseño e implementación de un plan de direccionamiento estratégico aplicado a la ferretería Silva Gómez del Municipio de Ocaña, Norte de Santander. Tesis de grano no publicada, Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia. Recuperado el 1 de febrero de 2019. <https://biblioteca.bucaramanga.upb.edu.co/application/index/material/26877>

- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1).
- Revista Dinero. (2017). Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia. *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Palibrio.
- Román, M., & Herminda, O. (2010). El pensamiento estratégico: una integración de los sentidos con la razón.
- Pozo Rosero, A. J. (2018). *Diseño de un sistema administrativo para Dimaco ferretería de la ciudad de Tulcán* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra). Recuperado de <http://dspace.pucesi.edu.ec/handle/11010/103>
- Taylor, S. J., Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación - La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- Vázquez, J. M. S., Elorza, M. L. V., & Pinzón, P. A. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 2.
- Vega Rayo, A.L. (2017). *Diseño de planeación estratégica para Innovación, Tecnología y educación S.A.S fundamentado en el Balanced Scorecard con el fin de mejorar la competitividad para el periodo 2016-2021 en la ciudad de Bucaramanga*. Tesis de grado no publicada. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia. Recuperado de <https://biblioteca.bucaramanga.upb.edu.co/application/index/material/35609>