

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Propuesta de un Sistema de Gestión Balanced Score Card – BSC, para la Empresa
Válvulas y Accesorios de Colombia.**

Julián Andrés Plata Valero

Monografía de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Agroindustrial

Director:

MBA Gonzalo Mayorga Díaz



Universidad Santo Tomás

Especialización en Gerencia Agroindustrial

Bucaramanga

2018

Contenido

	Pág.
Introducción	10
1. Marco Conceptual.....	11
1.1. Concepto y Descripción General del Modelo Balanced Score Card	11
1.1.1 Concepto de Balanced Score Card.....	11
2. Las Perspectivas en Balanced ScoreCard.	12
2.1 Perspectiva de Financiera	12
2.2 Perspectiva de Clientes	13
2.3 Perspectiva de Procesos Internos	13
2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	13
2.5 Integración de las cuatro perspectivas	14
2.6 Causa y efecto	14
2.7 Pasos para la implementación de un modelo BSC.....	15
3. Misión, Visión y Marco Histórico de la Empresa.....	16
3.1 Misión	16
3.2 Visión.....	16
3.3 Historia.....	17
3.4 Productos.....	17

3.5 Cobertura.....	18
4. Descripción Organizacional Funcional Actual.	19
4.1 Funciones del Auxiliar Contable	20
4.2. Funciones Facturación y cartera	21
4.3. Funciones del Vendedor.	23
4.4. Funciones Jefe de bodega	23
4.5. Funciones del Mensajero – Auxiliar de bodega.....	24
4.6. Funciones Director de Compras.....	25
5. Evaluación Diagnostica de la Actual Organización con Base en la Aplicación de Matriz	26
5.1 Área Compras	26
5.2 Bodega	27
5.3 Auxiliar de Bodega	28
5.4 Gerencia	28
5.5 Departamento de ventas.....	31
5.6 Departamento de facturación.	32
5.7 Dirección del Departamento Administrativo.	32
5.8 Auditor	33
6. Descripción de la Cadena de Valor. (actual-reconstruido)	36
6.1 Actividades de apoyo o soporte	36
6.2 Actividades primarias	37
7. Modelo Organizacional Basado en Procesos	39
8. Estado del Arte y Diagnóstico de Perspectivas.....	43
8.1 Perspectiva financiera	44

8.2 Perspectiva Clientes	45
8.3 Perspectiva de procesos internos	46
8.4 Perspectiva de conocimiento y aprendizaje	47
9. Perspectiva Estratégica	47
9.1 Misión Estratégica	47
9.2 Visión estratégica.....	48
10. Mapa Estratégico BS.....	48
10.1. Objetivos estratégicos perspectiva financiera.....	49
10.2 Objetivos estratégicos perspectiva de clientes.....	50
10.3 Objetivos estratégicos perspectiva de procesos internos	50
10.4 Objetivos estratégicos perspectiva de conocimiento y aprendizaje	51
11. Indicadores.....	51
11.1 Indicadores para Perspectiva Financiera.....	52
11.2 Indicadores para Perspectiva de Clientes.....	52
11.3 Indicadores para Perspectiva de Procesos Internos.	53
11.4 Indicadores para perspectiva de conocimiento y aprendizaje.....	53
12. Acciones Estratégicas	54
12.1 Para objetivos perspectiva financiera.....	54
12.2 Para objetivos perspectiva de clientes.....	57
12.3 Para objetivos perspectiva de procesos internos	59
12.4 Para objetivos perspectiva de conocimiento y aprendizaje.....	60
13. Esquema de perspectiva.....	62
13.1 Esquema perspectiva financiera.....	63

13.2 Esquema perspectiva clientes	64
13.3 Esquema perspectiva procesos internos.....	64
13.4 Esquema perspectiva conocimiento y aprendizaje	65
14. Conclusiones	65
Referencias Bibliográficas	67
Apéndices.....	68

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Descripción Organizacional.....	19
<i>Figura 2.</i> Modelo de Cadena de Valor Actual.....	36
<i>Figura 3.</i> Mapa estratégico de la compañía.....	43
<i>Figura 4.</i> DOFA perspectiva financiera	44
<i>Figura 5.</i> DOFA perspectiva clientes	45
<i>Figura 6.</i> DOFA perspectiva procesos internos	46
<i>Figura 7.</i> DOFA perspectiva conocimiento y aprendizaje	47
<i>Figura 8.</i> Mapa estratégico de la compañía.....	49
<i>Figura 9.</i> Esquema perspectiva financiera.....	63
<i>Figura 10.</i> Esquema perspectiva clientes	64
<i>Figura 11.</i> Esquema perspectiva procesos internos.....	64
<i>Figura 12.</i> Esquema perspectiva conocimiento y aprendizaje	65

Lista de tablas**Pág.**

Tabla 1. <i>Matriz DOFA - Departamento de compras</i>	26
Tabla 2. <i>Matriz DOFA - Bodega</i>	27
Tabla 3. <i>Matriz DOFA - Gerencia</i>	28
Tabla 4. <i>Matriz DOFA - Departamento de ventas</i>	31
Tabla 5. <i>Matriz DOFA - Departamento de facturación</i>	32
Tabla 6. <i>Matriz DOFA - Departamento administrativo</i>	33
Tabla 7. <i>Matriz DOFA - Departamento auditoría</i>	34

Lista de apéndices**Pág.**

Apéndice A. Partes del Manual de Procesos de Válvulas y Accesorios de Colombia SAS..... 68

Apéndice B. Manual de Funciones de Válvulas y Accesorios de Colombia SAS 82

Introducción

Balanced Score Card (BSC) es un instrumento gerencial que permite convertir la estrategia en un conjunto de indicadores para medir los resultados esperados por la organización a partir de la definición de cuatro perspectivas: 1) financiera, 2) de clientes, 3) de procesos internos y 4) de conocimiento y aprendizaje. En tal sentido, la empresa deberá primero definir su Plan Estratégico y luego el instrumento (BSC) para alcanzar los objetivos trazados.

El presente trabajo pretende plantear un modelo de planeación estratégica práctico y la estructura BSC adecuados para reorientar la gestión directiva, organizacional y de procesos de la empresa Válvulas y Accesorios de Colombia, que defina su ruta hacia la consecución de objetivos de sostenibilidad y posicionamiento en el contexto nacional.

Para alcanzar este propósito se parte de un estado del arte en el que se describe cómo está la organización hoy en materia financiera, comercial, de procesos internos y de conocimiento e innovación; para a partir de allí plantear la estrategia. Es decir, que se hará un diagnóstico a estas cuatro perspectivas para configurar el plan de acción estratégico y la aplicación de la herramienta BSC.

Considerando los avances actuales de la compañía y el hecho de contar con una trayectoria en el uso de una herramienta de gestión por procesos (Certificación de Calidad ISO 9001-2008), aunque sin una articulación efectiva con la estrategia, la pretensión es utilizarla y que aporte al sentido de la orientación estratégica prevista.

1. Marco Conceptual

En esta sección se realiza la revisión de algunos conceptos y procesos generales, a partir de los cuales se sustentará el desarrollo del presente trabajo de grado.

1.1. Concepto y Descripción General del Modelo Balanced Score Card

A continuación, se explicará el modelo Balanced Score card el cual se usará como referente en el presente trabajo de grado realizado en la empresa Válvulas y Accesorios de Colombia.

1.1.1 Concepto de Balanced Score Card.

Básicamente el Balanced Scorecard es un modelo creado en los años 90 por Robert Kaplan y David Norton, los cuales se dieron cuenta de que las grandes empresas solo medían los indicadores financieros dejando de lado indicadores muy importantes llamados intangibles (Capacitaciones, bases de datos, sistemas de información, relaciones con los clientes, calidad e innovación entre otros.) los cuales eran tomados como gastos periódicos.

Debido a esto se dieron a la tarea de realizar una integración de indicadores tangibles e intangibles basándose en el modelo estratégico de la empresa, misión y visión de la misma. Esta integración fue llamada BSC, el cual es un sistema de gestión del desempeño estratégico basado en alineación de los recursos como equipo de trabajo, unidades de negocio, grupos de apoyo y tecnología de información, y que focaliza la empresa y colaboradores hacia traducir la estrategia, alinear la organización a la estrategia, convertir la estrategia en una tarea diaria, convertir la

estrategia en un proceso continuo y movilizar el cambio a través de los ejecutivos. Este ejercicio culmino en la obtención de las 4 perspectivas del BSC, las cuales son:

Perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de conocimiento y desarrollo.

Cada una de estas perspectivas esta esquematizada con 4 variables principales como son objetivo, indicador, acción estratégica y responsable. El gran valor que tiene este modelo es ver la interrelación que se genera de los objetivos en el mapa estratégico, donde se observa el efecto cascada o causa y efecto que se genera en la empresa.

2. Las Perspectivas en Balanced ScoreCard.

2.1 Perspectiva de Financiera

El objetivo fundamental de esta perspectiva es maximizar las utilidades y sostener un aumento de los activos para los accionistas. En esta perspectiva se quiere acrecentar los ingresos ya sea vendiendo más unidades, vendiendo más productos o diversificando, pero también se pueden mejorar aspectos de productividad como bajar costos directos o utilizar eficientemente los activos financieros y físicos de la empresa (Kaplan & Norton, 2002).

2.2 Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y mercado donde competirá la unidad de negocio, lo cual permite articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionará rendimientos financieros futuros. Se incluyen variables como satisfacción del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad por cliente, entrega puntual entre otras (Kaplan & Norton, 2002).

2.3 Perspectiva de Procesos Internos

Kaplan y Northon (2000), plantean que:

La identificación de procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, estos procesos permiten la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. (p. 389-397).

El objetivo principal de esta perspectiva es buscar nuevos procesos generando una mejor atención al cliente, generando procesos de innovadores.

2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Describe los activos intangibles de la empresa y su papel en el desarrollo de la estrategia.

Se puede dividir en 3 grupos:

- ✓ Capital humano: disponibilidad, competencias y conocimientos requeridos para la estrategia.
- ✓ Capital informativo: Disponibilidad sistemas de información para respaldar propuesta.
- ✓ Capital organizacional: Disponibilidad que tiene la empresa para mantener ese proceso de cambio que hace falta para ejecutar la propuesta.

2.5 Integración de las cuatro perspectivas

La integración de indicadores financieros y no financieros descritos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral es la base fundamental para enfocar los directivos y colaboradores al cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Dejando ver el mapa estratégico la integración de los objetivos entre sí, Alineando así el cumplimiento de los objetivos de la empresa existiendo una correlación y engranaje de las cuatro perspectivas como un efecto cascada.

Basados en la elaboración de un mapa estratégico de la compañía:

2.6 Causa y efecto

Siempre los objetivos planteados en cada una de las diferentes perspectivas van unidos directamente al cumplimiento de una estrategia establecida a corto, mediano y largo plazo, cada uno de estos objetivos trazados generaran un efecto positivo o negativo sobre la organización este efecto es medido por medio de indicadores tangibles o intangibles según la causa de la organización.

Por ejemplo dentro de los objetivos esta desarrollar programas de formación de la fuerza comercial en herramientas CRM, que se adquirió para la gestión de clientes, las personas que integran esta unidad tienen un conocimiento que les ayudara a gestionar mejor la relación con los clientes, proveedores y fijación de metas mucho más ambiciosas por lo cual podrá lograrse aumentar el volumen de productos y servicios y de esta manera la obtención de mejores márgenes de ganancia repercutiendo en la rentabilidad y como efecto secundario se podrían mejorar indicadores como rotación de clientes, rotación de proveedores y mejorar el flujo de caja.

2.7 Pasos para la implementación de un modelo BSC.

Para lograr establecer un cuadro de mando integral en una empresa se debe de realizar un análisis de cada una de las áreas, producción, modelo logístico y colaboradores de la empresa. El cual puede ser basado en modelos como DOFA o espina de pescado los cuales nos mostraran una radiografía de las falencias de la empresa. Analizando el plan estratégico de la empresa basándose en la misión y visión podremos determinar una serie de objetivos divididos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral donde se realizará una integración de los mismos con una herramienta llamada mapa estratégico el cual nos mostrara el modelo causa efecto, en el cual cada uno de los objetivos están directamente relacionado. Y conllevaran al cumplimiento del fin de cualquier compañía el cual es aumentar las utilidades.

3. Misión, Visión y Marco Histórico de la Empresa

A continuación, se describe el motivo, razón, fin y propósito de la empresa descrito en misión visión e historia de la misma.

3.1 Misión

Válvulas y Accesorios de Colombia S.A.S., ampliará su participación en el mercado nacional a través de la capacitación constante del factor humano, actualización tecnológica, inversión de recursos financieros, políticas de ventas y adquisición de mercancías de excelente calidad y respaldo. Generará y fortalecerá las relaciones comerciales con sus clientes y proveedores, a través de una comunicación franca, directa y eficiente, utilizando todas las herramientas y funciones que los avances tecnológicos ofrecen cada día.

3.2 Visión

Válvulas y Accesorios de Colombia S.A.S., será líder en la distribución de productos de ferretería en general, a la vez obtendrá el reconocimiento a nivel nacional de excelencia en servicio y calidad de los productos que comercializa, e igualmente estará atenta a la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para colocarlas al servicio del cliente, con oportunidad y economía.

3.3 Historia

La Entidad fue constituida en la ciudad de Bucaramanga, departamento de Santander, el 28 de mayo de 1996 mediante escritura pública No 4511835 bajo el nombre de Hierros y Accesorios de Santander Ltda., en la notaría Sexta del círculo de Bucaramanga Su objeto social es la ferretería en general, importación y distribución de equipos industriales, su adquisición, enajenación, administración, correduría, etc.

Por escritura pública No. 981 del 9 de junio de 2015 de la Notaria Sexta y bajo el 127459 del libro 9 la entidad cambia su denominación social a Válvulas y Accesorios de Colombia SAS.

Actualmente se encuentra ubicado en la carrera 24 No. 30-31, y cuenta con un personal especializado, quienes han aportado toda su capacidad innovadora, creativa, visionaria y valerosa que han convertido la crisis en una oportunidad para crecer.

Su posición de liderazgo está soportada por la satisfacción que cada día más ofrece a sus consumidores, facilitando efectivamente, la realización de los proyectos a los clientes, prestándoles un excepcional servicio.

Es su orgullo seguir desarrollando este mercado, con todos los valores agregados que los distinguen como alternativa cuando se piense en Ferretería.

3.4 Productos

- Válvulas tipo bola.
- Válvulas tipo globo.
- Válvulas tipo cortina

- Válvulas tipo mariposa.
- Válvulas tipo aguja.
- Válvulas solenoides.
- Trampas y filtros: marca spirax
- Válvulas reguladoras.
- Tubería inoxidable.
- Tubería acero carbón.
- Tubería cobre.
- Tubería galvanizada.
- Tubería pvc.
- Tubing.
- Conectores instrumentación.
- Tubería vidrio.
- Tubería hd – hf.
- Accesorios.
- Empaquetadura.

3.5 Cobertura

Válvulas y Accesorios de Colombia S.A.S., despacha mercancía a cualquier parte de Colombia y ofrece a sus clientes importantes beneficios en oportunidad, servicio y calidad.

4. Descripción Organizacional Funcional Actual.

El diseño de la estructura organizacional de Válvulas y Accesorios de Colombia S.A.S, está realizado desde una perspectiva tradicional funcional; en tal sentido, se orienta desde la concepción de la gerencia como unidad líder de la cual depende un conjunto de áreas y sub áreas que se comunican no transversal u horizontalmente sino a través de un vínculo central. Es posible prever un concepto de mando y dependencia por el esquema de subordinación que no permite observar si existe o no enfoque al cliente, procesos y cadenas de valor. A continuación, se presenta el modelo gráfico existente.

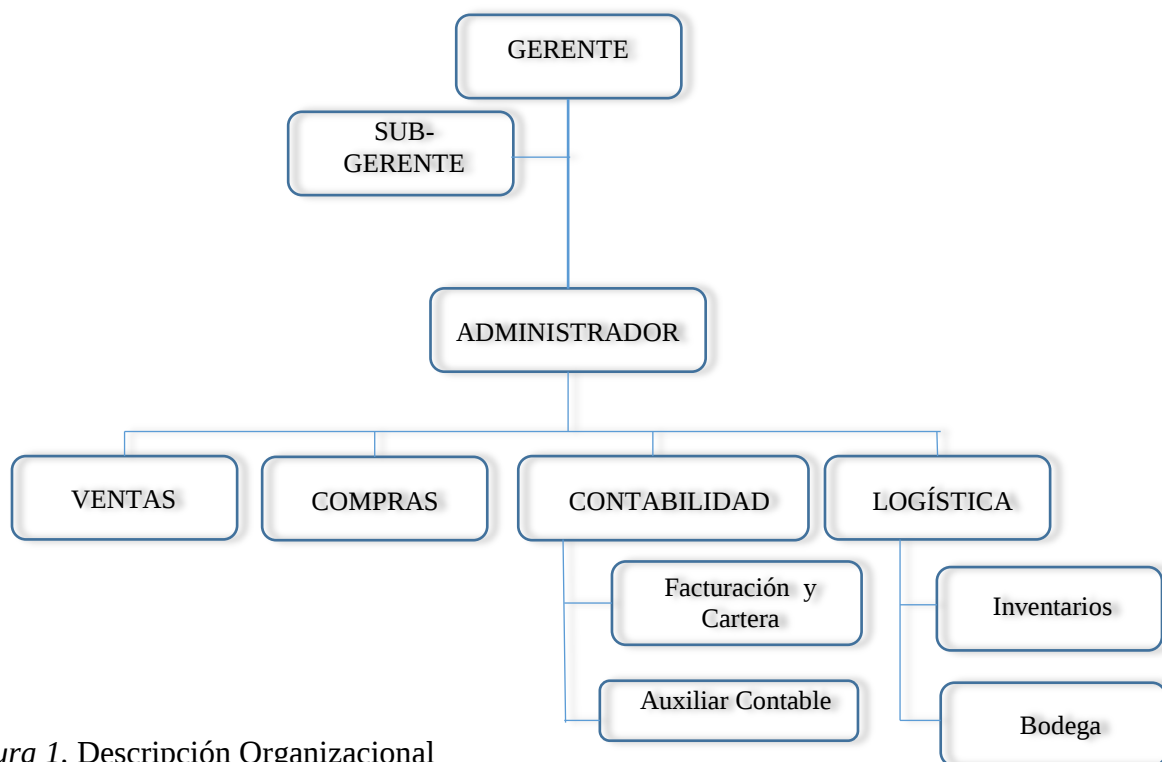


Figura 1. Descripción Organizacional

Fuente: Propia.

A continuación, se relacionan las principales funciones de los diferentes cargos o unidades que componen la estructura organizacional de la empresa.

4.1 Funciones del Auxiliar Contable

- Elaborar comprobantes de egreso, ingreso, notas contables, reembolsos de caja menor.
- Hacer mensualmente las conciliaciones bancarias.
- Organizar, evaluar y verificar procesos logísticos y operacionales.
- Identificar anomalías en el funcionamiento de los procesos de logística.
- Control de entradas y salidas de material.
- Revisar que el margen de utilidad de las ventas sea el estipulado.
- Ingresar los costos de la mercancía en el sistema.
- Realizar el coste de la mercancía importada.
- Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores.
- Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Archivar documentos.
- Elaborar mensualmente Retención en la Fuente y Rete ICA y cuatrimestralmente Autorete-

Cree e IVA.

- Elaboración de informes contables para presentar declaración de renta y Cree.
- Elaboración de Información Exógena presentada a la DIAN.
- Liquidar quincenalmente la nómina administrativa.
- Liquidar mensualmente la nómina de ventas.
- Atender llamadas telefónicas.

- Elaboración de cartas.
- Verificación del correo electrónico de la empresa.
- Generación de pagos de impuestos.
- Generación y pago de seguridad social cada mes.
- Llamar por asistencia técnica a la empresa proveedora del programa.
- Verificar consecutivos de facturas, remisiones, comprobantes de compra, comprobantes de egreso e ingreso, notas contables, recibos de caja de la empresa.
- Hacer por escrito una relación de los egresos de la empresa.
- Presentar la información pertinente para contestar emplazamientos y/o requerimientos de la DIAN, Cámara de Comercio y Alcaldía.
- Cubrir la facturación y cartera en caso tal que esté ausente quien desempeña este cargo.
- Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores.
- Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad de la empresa.

4.2. Funciones Facturación y cartera

- Generación de transferencias de compras
- Revisión y registro de estado de bancos diariamente
- Generación de transferencias para pagos a proveedores
- Generación de transferencias para pagos de nómina
- Elaboración de recibos de caja
- Pasar el estado de cartera actualizado a los clientes

- Realizar la gestión del cobro de cartera telefónicamente y/o por correo electrónico según sea el caso

- Imprimir los soportes de pago de los clientes de la página de Bancolombia
- Enviar soportes de pago a los proveedores informándoles las facturas canceladas
- Atender llamadas telefónicas y contestar las extensiones de los compañeros de trabajo que no estén presentes y entregarles los mensajes

- Atender la solicitud de los proveedores sobre pagos de facturas vencidas
- Manejo y cuadre de la caja menor
- Realizar pagos a proveedores y acreedores
- Solicitar los good receipt de la empresa Gran Tierra y facturarles
- Recibir y consignar los contados registrados en la planilla de control
- Solicitar reembolsos de saldos a favor
- Realizar acuerdos de pago con los proveedores
- Diligenciar formularios de solicitudes de crédito
- Diligenciar formularios de actualización de datos a los clientes
- Diligenciar documentación pertinente a licitaciones y enviarlas físicamente
- Aplicar notas de devolución en compras
- Archivar todos los documentos que se elaboran en esta dependencia
- Revisar y archivar comprobantes de compras generados por la bodega
- Generar cheques
- Hacer seguimiento a los cheques girados y si es el caso pedir aplazamiento
- Hacer seguimiento a las facturas radicadas y emitidas
- Alimentar el cuadro de las facturas radicadas

- Realizar liquidación de comisiones
- Elaborar las certificaciones laborales
- Realizar cruces de cuentas con proveedores y clientes
- Elaboración de cartas o comunicados de la empresa
- Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores
- Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad de la empresa.

4.3. Funciones del Vendedor.

- Realizar un listado de los clientes a visitar
- Programar las visitas y/o llamadas semanales a clientes
- Hacer cotizaciones a los clientes que las soliciten
- Realizar la solicitud de material a bodega o compras, según sea el caso
- Generar pedidos
- Apoyar al área de cartera en la gestión de cobros
- Atender las ventas de mostrador
- Atender telefónicamente a los clientes
- Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores
- Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad de la empresa.

4.4. Funciones Jefe de bodega

- Ayudar a cargar y descargar el material que llega y/o sale de la bodega.

- Conducir el camión de la empresa para entregar pedidos dentro y fuera de la ciudad.
- Recibir los pedidos y revisar que vengan completos.
- Preparar el material solicitado en las remisiones para ser entregado.
- Despachar la mercancía comprada de contado.
- Mantener limpia y organizada la bodega.
- Manejar la máquina roscadora.
- Hacer seguimiento a la mercancía enviada por mensajería.
- Arreglar el material averiado por mal bodegaje.
- Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores.
- Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad de la empresa.

4.5. Funciones del Mensajero – Auxiliar de bodega

- Ayudar a cargar y descargar el material que llega y/o sale de la bodega
- Realizar las tareas fuera de la oficina desplazándose en motocicleta, portando los implementos reglamentarios
- Manejar las llaves del portón (abrir y cerrar diariamente)
- Ayudar al jefe de bodega a preparar el material a despachar
- Apoyar al jefe de bodega en el aseo y la organización de la bodega
- Realizar trámites bancarios (consignaciones, retiros, etc.)
- Entregar y recoger cheques
- Entregar pedidos en su motocicleta o acompañando el camión
- Recoger material de los proveedores

- Recoger y entregar encomiendas
- Radicar facturas
- Hacer compras de material de contado
- Pagar recibos de servicios públicos
- Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores
- Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad de la empresa.

4.6. Funciones Director de Compras

• Recibir las solicitudes de compras y consultar el listado de proveedores teniendo en cuenta precio de venta y tiempo de entrega.

- Montar la orden de compra.
- Llamar a confirmar existencia, tiempo de entrega y forma de pago.
- Imprimir la orden de compra y enviarla al jefe de bodega con la información completa.
- Gestionar con el área de cartera cuando las compras son de contado.
- Hacerle seguimiento a todas las órdenes de compra hasta que lleguen a la bodega, cuando son en otras ciudades, verificar número de guía y suministrarle al jefe de bodega esta información.

- Ocasionalmente hacer cotizaciones a los asesores.
- Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores.
- Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad de la empresa.

5. Evaluación Diagnostica de la Actual Organización con Base en la Aplicación de Matriz

DOFA

El diseño de un sistema de gestión basado en BSC, requiere la realización previa de una evaluación diagnóstica de la actual organización y del estado general de la empresa, con el fin de identificar aquellas condiciones que requieren ajustes tanto de corto como de mediano y largo plazo. Este diagnóstico se aplicará a cada área con la herramienta denominada Matriz DOFA, o análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. A continuación, se presenta el resultado.

5.1 Área Compras

Tabla 1.

Matriz DOFA - Departamento de compras

Debilidades.	Oportunidades.
• Poca información sobre el dinero disponible para compras. • La empresa no cuenta con una herramienta que permita indagar permanentemente sobre las necesidades del mercado. • Carencia de un buen Stock de mercancía de alta rotación.	• Sistema de información que puede proveer la información de disponibilidad presupuestal. • Políticas crediticias de proveedores que puede facilitar la financiación de mercancías a corto plazo. • Información sobre productos más facturados o vendidos.

• No se diligencia adecuadamente el formato de evaluación de proveedores • Incumplimiento en las entregas por parte de los proveedores • Falta de supervisión. • Altos precios a nuestros clientes. • Pobre listado de proveedores.	• Oferta en el mercado de aplicativos y programas informáticos para administración CRM. • Sistema de información que puede proveer datos sobre productos más demandados, más rentables, de mayor rotación, etc. • ISO 9000 – 2008, implementado. • Oportunidad de importar de varios países.
---	---

Fortalezas:**Amenazas:**

• Mercancía de buena calidad. • Buenas relaciones personales con los proveedores. • Integración asertiva con otros departamentos. • Buen diseño al momento de la elaboración de las solicitudes de compra. • Se gestionan créditos y se realiza seguimiento.	• Malos tiempos de entrega por parte de transportadores. • Proveedores poco comprometidos. • Mala reputación de pagos oportunos frente a los proveedores.
--	---

5.2 Bodega

Tabla 2.

Matriz DOFA - Bodega

Debilidades.	Oportunidades:
• Personal no capacitado. • Falta de planeación. • Falta de indicadores en el área.	• Oferta en el mercado de programas de capacitación sobre manejo de inventarios y bodegas.

• No existen funciones ni objetivos claros en el área. • Falta de liderazgo. • Carencia de inventario debido a que los colaboradores de bodega no llevan un control sobre rotación de mercancía.	• Optimización y uso efectivo del modelo implementado ISO 9001. • Posibilidad de implementar un modelo de gestión basado en BSC.
Fortalezas:	Amenazas:
• Personal con disposición de aprendizaje y cambios.	• Pérdida de clientes por incumplimiento en los pedidos.

5.3 Auxiliar de Bodega

Esta función se encuentra en la estructura organizacional, pero a raíz de los inconvenientes como bajas ventas y problemas de cartera por el momento y hasta nueva orden este puesto es abolido y se suplieron las actividades que se realizaban en este puesto por cada uno de los colaboradores de la empresa.

5.4 Gerencia

Tabla 3.

Matriz DOFA - Gerencia

Debilidades.	Oportunidades:
• No existe una planeación estratégica donde se tengan objetivos claros, y de esta manera tomar acciones para llegar al cumplimiento de los	• Posibilidad de implementar un modelo de gestión estratégica. • Aplicación efectiva de la norma ISO 9001-

mismos.	2008, en que la empresa está certificada.
• El personal de la empresa no tiene claros los roles y tareas. Ya que no son claras, no se respeta el orden jerárquico dentro de la empresa debilitando los canales de comunicación y la sana relación entre compañeros. • Muy marcada la amistad entre directivos y subalternos mal interpretando las relaciones laborales. • Falta de la asignación de recursos y disponibilidad de los mismos a los departamentos que los requieren. • Mejorar el protocolo de selección de personal enfocándose más en las capacidades de la persona para desempeñar el cargo que en sus vínculos familiares o personales. • No se realizan reuniones mensuales sobre el desempeño de las ventas y los cobros midiendo así el rendimiento del equipo y evaluando el cumplimiento de los objetivos planteados. • No se evalúan las diferentes áreas de trabajo ya que no se cuentan con indicadores de medición lo que dificulta evidenciar donde está nuestro error. • No se realiza un análisis minucioso de los estados financieros analizando la rentabilidad y competitividad en el sector, ajustando presupuestos y productividad cumpliendo con los objetivos.	• Existencia en el mercado de ofertas de Programas de liderazgo, Comunicación Asertiva, Desarrollo Organizacional, Relaciones Humanas, capacitación disciplinar en distintas especialidades. • Implementación de un modelo de gestión BSC y de un sistema presupuestal que facilite la planeación y la asignación de recursos. • Posibilidad de implementar políticas de selección y contratación de personal. • Posibilidad de implementar un modelo de evaluación de personal o, en general, un riguroso manual de política de talento humano. • Posibilidad de generar presupuestos que permitan estimar y evaluar los resultados de cada unidad o línea comercial.

- Se debe de organizar la empresa de tal fin que el objetivo de todos sea el cumplimiento y satisfacción del cliente. Más no realizar un proceso rudimentario con errores y sin correcciones.
- Buscar modelos innovadores de prestación del servicio en el sector ferretero haciendo nuestro propio sello de calidad en la prestación del mismo.
- Generar un buen ambiente laboral que permita el desarrollo de la empresa motivando nuestro personal capacitándolo, brindándole espacio para su crecimiento personal.

Fortalezas:

- Persona proactiva dispuesta al cambio y abierto a propuestas.
- Debido a sus conocimientos en la industria petrolera generan muy buenos negocios.
- Muy reconocido en el sector ferretero.
- Buscan nuevos nichos de mercado

Amenazas:

- Bajas en el precio del petróleo.
- Bajas ventas en el sector de la construcción, disminuyendo así la iniciación de nuevos proyectos.
- Se paralizó la construcción de las 4G a nivel nacional.

5.5 Departamento de ventas

Tabla 4.

Matriz DOFA - Departamento de ventas

Debilidades.	Oportunidades:
• Falta de capacitaciones técnicas al personal. • No existe una planeación de tareas diarias, semanales ni mensuales. • No se tienen metas claras de ventas mensuales y anuales. • No existen indicadores en el área. • Canales de comunicación inadecuados. • El inventario del sistema no concuerda con el sistema físico.	• Posibilidad de realizar programas de capacitación técnica en los temas requeridos por los trabajadores. • Posibilidad de Implantar ruterios donde se evidencien las visitas a clientes, captación de clientes nuevos, visitas para cobro de cartera y capacitaciones establecidas. • Posibilidad de formular presupuestos comerciales. • Implementación de un modelo de gestión BSC u otro similar para definir e instrumentar la implementación de la estrategia. Entregar funciones claras al administrador con las herramientas adecuadas como formatos de medición de indicadores, funciones y objetivos de cada vendedor.
Fortalezas:	Amenazas:
• Disposición y actitud del personal para mejoras de la empresa. • Recursividad del personal buscando soluciones rápidas y oportunas con el fin de cumplir a	• Caída del precio del dólar disminuyendo las compras por parte del sector petrolero. • Debido al déficit del sector económico de Colombia las compras del sector de la

cabalidad con la necesidad del cliente.

construcción no han sido muy dinámicas.

5.6 Departamento de facturación.

Tabla 5.

Matriz DOFA - Departamento de facturación

Debilidades.	Oportunidades:
• Flexibilidad ante los clientes morosos con más de 70 días. • Falta de seguimiento y apoyo del asesor ante las carteras vencidas. • Demoras en las radicaciones de las facturas, por parte de los asesores comerciales.	• Implementación de un modelo de política de crédito y cartera. • Hacer efectiva la aplicación de la norma ISO 9001-2008.
Fortalezas:	Amenazas:
• Calificación de los clientes teniendo en cuenta sus hábitos de pago siendo los más puntuales nuestros clientes más representativos, independientemente del monto de compra. • Seguimiento de la cartera semanal realizando compromisos de pago con cada uno de los clientes. • Propone alternativas a los clientes en mora con el fin de retornar el dinero a la empresa.	• Pérdida total del cliente al momento de realizar algún reporte con una entidad encargada de recaudos de carteras morosas. • Falta de garantías de pagos por montos mínimos.

5.7 Dirección del Departamento Administrativo.

Tabla 6.

Matriz DOFA - Departamento administrativo

Debilidades.	Oportunidades:
- Existencia de desacuerdos en la toma de decisiones con la gerencia de la empresa. - Se requiere fortalecer los canales de comunicación con el equipo de trabajo. - Se carece de análisis de cifras mensualmente. - Falta de liderazgo. - Empresa familiar que no ha adoptado una política de buen gobierno corporativo. - Carencia de objetivos y metas claras. - No se realizan reuniones mensuales donde se muestran las ventas, el crecimiento o decrecimiento, cartera de la empresa. En general el comportamiento del mes anterior.	- Aplicar en forma efectiva las disposiciones de la norma ISO 9001-2008 en la que está certificada la empresa. - Implementar un modelo de gestión estratégica como el BSC, por ejemplo. - Adoptar políticas efectivas en materia de gestión del talento humano y contratación de personal para hacer más transparente el proceso. - Implementar políticas de desarrollo organizacional que permitan a la empresa promover el desarrollo de competencias laborales y liderazgos.
Fortalezas:	Amenazas:
- Buena relación con los compañeros. - Conocimiento del área comercial y del sector ferretero.	- Creación de nuevas empresas en la ciudad. - Falta de compromiso por parte de los proveedores.

5.8 Auditor

Tabla 7.

Matriz DOFA - Departamento auditoria

Debilidades.	Oportunidades:
• Se requiere fortalecer los canales de comunicación con los demás miembros del equipo de trabajo de la empresa. • Realiza funciones que no son de su especialidad y área, circunstancia que impide perfeccionar su labor. • Como no hay un modelo de planeación basado en indicadores, no cuenta con referentes que le faciliten su trabajo. • Carece de protocolos de acción correctiva al momento de encontrar alguna irregularidad en los procesos. • Dado que en oportunidades la empresa no cancela el derecho de uso del Sistema de Información Manager, el servicio de Auditoría se ve interrumpido.	• Oferta en el mercado de programas de desarrollo organizacional y de capacitación en temas relacionados con la comunicación asertiva. • Posibilidad de implementar un modelo de gestión estratégica que se fundamente en la definición de indicadores para medir el logro de resultados o metas previstas en todas las áreas y perspectivas. • La posibilidad de diseñar protocolos de auditoría especializada que facilite el control y la aplicación de medidas de corrección y mejoramiento. • En el mercado existen ofertas de Software más económicos y con las misma o mejores funcionalidades.
Fortalezas:	Amenazas:
• Personal proactivo en sus funciones y área de trabajo. • Personal preparado para asumir cualquier rol de la empresa. • Realiza inventarios aleatorios verificando que las entradas y salidas de material sean acordes a la facturación.	• Pago inoportuno del software dificultando la extracción de datos. • Falta de seguridad en la bodega.

- No se maneja un margen de utilidad específico.
- Evaluación del margen total de la venta.

6. Descripción de la Cadena de Valor. (actual-reconstruido)

A continuación, se describe la cadena de valor de la empresa la cual ayuda a identificar las ventajas competitivas de la empresa frente al mercado.

Infraestructura: Planifica, presupuesta y financia.					
Gestión de recurso humano: Recluta, selecciona, contrata, capacita, evalúa, promueve, remunera, retira, asegura y motiva.					
Desarrollo tecnológico: Investiga nuevos procesos, nuevos mercados.					
Abastecimiento y logística interna. Adquiere y recepciona el material, verifica y alista.	Operaciones. Envía a taller y recoge el material modificado.	Logística externa. Alista, embala y transporta en los tiempos establecidos de entrega.	Ventas y marketing. Clasifica, evalúa clientes, planea visitas, vende y compromete.	Servicio post-venta. Mantiene una atención permanente postventa. Actualiza clientes.	MARGEN

Figura 2. Modelo de Cadena de Valor Actual

Fuente: Propia

6.1 Actividades de apoyo o soporte

- **Infraestructura**

Fortalecer la infraestructura de la empresa a partir de la planeación estratégica general de la organización; realizar el presupuesto de la empresa, fijar objetivos, metas, asignar recursos financieros, físicos, tecnológicos, humanos; definir indicadores y medir los resultados.

- **Gestión de recursos**

Realiza los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, promoción, evaluación, remuneración, retiro, aseguramiento y motivación, del talento humano de la organización.

- **Desarrollo tecnológico.**

El desarrollo tecnológico se basa en la implementación o mejoramiento de procesos, de los sistemas de información. Realiza investigaciones de las necesidades de las empresas y personas en función del objeto del negocio. Innova para el diseño y planteamiento de soluciones efectivas.

6.2 Actividades primarias

- **Abastecimiento y Logística interna:**

Adquiere el material y verifica los tiempos de entrega por parte de los proveedores realizando un seguimiento de la guía del despacho del proveedor cuantificando tiempos de entrega y verificando el estado de la mercancía y el precio negociado al momento del recibimiento. Cataloga el nivel de efectividad de cada empresa a la hora de despacho. Almacena en lugar adecuado de rápido acceso.

- **Operaciones**

Se enfoca en el cumplimiento de la entrega del material en los tiempos acordados con el cliente, apoyados en alianzas con proveedores, transportadores y colaboradores.

- **Logística externa**

Presta un servicio eficiente y suple las necesidades de los clientes como objetivo principal de toda organización. Realiza el embalaje adecuado de la mercancía con el fin de mantenerla en perfecto estado y disminuir los costos del flete; revisa las facturas al momento del despacho al igual que cantidades y precios pactados, labores que se realizan en el menor tiempo posible creando rutas eficientes de despachos, para cumplir a cabalidad con los tiempos de entrega.

- **Marketing**

El proceso de marketing tiene como propósito el estudio y diseño de estrategias tendientes a diversificar los mercados actuales, innovar en publicidad para mejorar el impacto del detalle hacia el cliente, optimizar los costos mediante la reducción de gastos de publicidad, clasificar los clientes, realizar acciones de seguimiento a clientes y lograr de ellos lealtad y fidelización, fortalecer el compromiso de vendedores con clientes, apoyar la gestión de cartera y búsqueda de nuevos clientes potenciales para el fortalecimiento de la diversificación.

- **Servicio**

Prestar un adecuado servicio post venta a los clientes, promoviendo la recompra de artículos y aumentando la fidelización de los mismos.

7. Modelo Organizacional Basado en Procesos

Considerando que una estrategia BSC requiere de un enfoque organizacional que le permita a la compañía responder estructuralmente a sus propósitos, se plantea una propuesta de organización con enfoque en procesos.

Hoy las organizaciones competitivas y capaces de responder a los retos de la globalización y de la adaptación fácil al contexto en que se realizan sus actividades, bien sea locales, regionales, nacionales o internacionales, deben atender los siguientes conceptos fundamentales de la excelencia, como lo sugiere la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad - EFQM:

- Orientación a los resultados: *La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.*
- Orientación al cliente: *La excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.*
- Liderazgo y constancia en los objetivos: *La excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda organización.*
- Gestión de procesos y hechos: *La excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.*
- Desarrollo e implicación de las personas: *La excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.*
- Aprendizaje, innovación y mejora continua: *La excelencia es desafiar el statu quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.*

- Desarrollo de alianza: *Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.*
- Responsabilidad social de la Organización: *Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.*

La presente propuesta BSC considera como orientadores los anteriores conceptos y es por ello que reconoce que el actual modelo organizacional no permite dar una lectura ni acometer las acciones adecuadas en torno a lograr los enfoques de calidad y de resultados como los planteados.

Según Kaplan y Norton (2002), el Balanced Score Card, es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

La estrategia, según Kaplan y Norton, se desarrolla desde cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera: En esta perspectiva se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, tales como la maximización del valor económico y social de la organización, aumento de las ventas, logro de ciertos indicadores vitales, entre otros. Estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Es un instrumento para expresar la estrategia.

Perspectiva de Clientes: En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

Perspectiva de Procesos Internos: En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: Tiempo de ciclo del proceso (cycle time), Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad), Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, /Reingeniería, Eficiencia en Uso de los Activos.

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen:

- Las competencias de su gente,
- El uso de la tecnología como impulsor de valor,
- La disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones.
- La creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias Clave, Retención de Personal Clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional.

Como se puede apreciar, tanto el modelo EFQM como BSC, enfatizan el enfoque organización en la búsqueda de resultados de índole interno y externo, pero siguiendo una línea de coherencia que garantice los objetivos de la visión y misión estratégica del negocio. En tal sentido, la estructura organizacional tradicional no aporta suficientemente a este propósito.

Para preparar la organización al cambio propuesto en este estudio, es necesario reformular el modelo y plantearlo desde la perspectiva de procesos orientados al cliente. La siguiente es la propuesta.

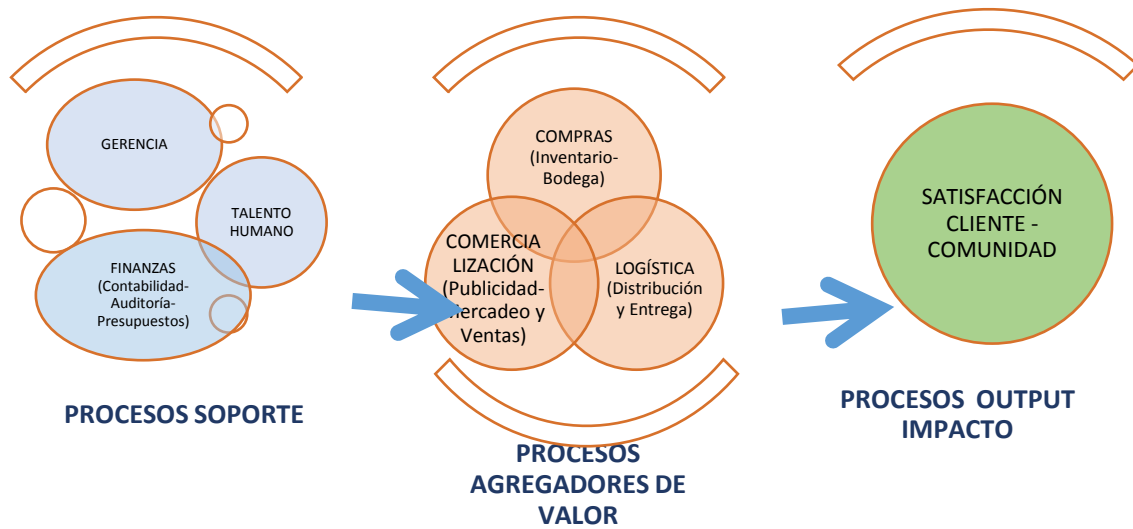


Figura 3. Mapa estratégico de la compañía

Fuente: Elaboración propia.

8. Estado del Arte y Diagnóstico de Perspectivas.

A continuación, se presenta una matriz DOFA basada en cada una de las perspectivas, la cual nos dará un diagnóstico de la empresa con el fin de determinar fortalezas y debilidades.

8.1 Perspectiva financiera

Fortalezas	Debilidades
Gestión de créditos con los proveedores y seguimiento de la mercancía.	Poca información sobre el dinero disponible de parte del departamento de cartera a el área de compras.
Seguimiento de la cartera semanalmente realizando compromisos de pago con cada uno de los clientes.	Falta de planeación estratégica donde se tengan objetivos, metas claras y sus respectivas acciones a tomar.
Manejo actual de alternativas a los clientes en mora con el fin de mejorar el porcentaje de retorno de la misma sobre todo a clientes con moras mayor a 75 días.	La empresa presenta una baja liquidez identificada por el alto inventario que se maneja.
Evaluación del margen total de la venta aleatoriamente con el fin de Estados financieros que se preparan mensualmente.	Pago inoportuno a proveedores.
Un paquete de indicadores financieros, definidos por razones de liquidez, rotación, rentabilidad y endeudamiento.	Ausencia de evaluación de las diferentes áreas de trabajo.
	La rotación de inventarios alcanza los 178 días lo cual presenta una condición poco competitiva y evidencia un congelamiento fuerte de recursos de liquidez.
	No se realiza un análisis mensual de los estados financieros de la empresa ajustando presupuestos y productividad cumpliendo con los objetivos.
	Se carece de indicadores financieros para la medición de las áreas.
	Falta de liderazgo para la gestión financiera.
	El ROI de la empresa satisface las expectativas de rentabilidad que se
	El actual nivel de endeudamiento no es competitivo y se ubica en un
	La rotación de clientes presenta un comportamiento lento, que para el caso es de 97 días, con tendencia a volverse crítico.
Oportunidades	Amenazas
La importación de productos-mercancías para la venta, pues a nivel internacional se identifica una gran variedad de proveedores con precios muy favorables para el mercado nacional.	Tasas de interés en operaciones de crédito con proveedores y con entidades financieras, en caso de requerirse apalancamiento de con estos actores económicos.
La oferta bancaria en materia de créditos es alta y es posible negociar tasas de interés favorables.	Precios más competitivos en el mercado.
Aplicativos y programas para el uso de la planeación y administración financiera que pueden apoyar a la gerencia en el liderazgo y la gestión de recursos.	Desatención de proveedores por falta de capital de trabajo para atender oportunamente sus facturas.
Disponibilidad de normas para la mejora de procesos.	Riesgo de liquidez por altos niveles de cartera.

Figura 4. DOFA perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Perspectiva Clientes

Fortalezas	Debilidades
Mercancía de buena calidad básicamente porque los productos que se distribuyen son de marcas reconocidas y ofrecen respaldo y garantías de hasta un año, circunstancia que ha sido el agente principal para la fidelidad de los clientes.	Excesiva flexibilidad al momento de cobrarle a los clientes, quienes presentan moras, inclusive, superiores a 70 días.
Reconocimiento en el sector con veintitrés años de servicio continuo en el mercado actual.	Incumplimiento en la entrega por parte de los proveedores.
La empresa cuenta con diversos nichos de mercado que permiten una exitosa diversificación.	No se cuenta con la definición de un objetivo principal y común en la estrategia
El modelo de calificación de los clientes donde se tiene en cuenta sus hábitos de pago, catalogando que los más puntuales sean los más importante y representativos.	La empresa tiene una organización comercial que no cuenta con una estructura organizacional moderna acorde con las tendencias de atención a clientes de manera competitiva.
	Altos precios.
	Pérdida de clientes por incumplimiento de las entregas.
	Carencia de un buen stock de mercancía.
	Falta de gestión de cobro por medio de los asesores.
	La empresa no implementa tecnología que permita la administración y gestión de clientes.
Oportunidades	Amenazas
Implementar una herramienta como el benchmarking.	Deficientes tiempos de entrega por parte de los proveedores.
Posibilidad de realizar integración vertical del negocio.	Inestabilidad en el precio del petróleo.
Fácil obtención en el mercado de recursos tecnológicos de apoyo al marketing y gestión de clientes.	Bajas ventas en el sector de la construcción.
	Parálisis de la construcción de infraestructura 4G a nivel nacional.
	Volatilidad del precio del dólar que afecta el costo de la mercancía importada.
	Débil crecimiento económico de Colombia disminuyendo la dinámica de los diferentes sectores del país.
	Creación de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad.

Figura 5. DOFA perspectiva clientes

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Perspectiva de procesos internos

Fortalezas	Debilidades
La empresa cuenta con la certificación ISO 9001 2008	Débil gestión de datos de proveedores con fines de negociación.
Cuenta con protocolos de compra y venta de sus productos	Los canales de comunicación entre las distintas unidades que conforman la organización de la empresa no son fluidos y articulados.
Bajo porcentaje de devoluciones de mercancía	La empresa no cuenta con un modelo de planeación para definir las rutas de corto, mediano y largo plazo.
	Falta de supervisión por parte del gerente y administrador a los colaboradores de la empresa en cuanto al cumplimiento de los procesos internos.
	No se tiene indicadores que ayuden a la medición de la eficiencia de cada área.
	Demoras de hasta diez (10) días en la radicación de facturas, circunstancia que impide generar un proceso de cobro eficiente.
	Falta de control estadístico en el proceso.
	Desacuerdos en la toma de decisiones entre los líderes de la empresa.
	No se manejan objetivos claros.
	Aunque existe certificación ISO 9001, no se aplica rigurosamente en la gestión de procesos.
	No existe una disposición presupuestal que permita la asignación de los recursos con autonomía por parte de algunas unidades como por ejemplo el departamento de compras.
	El ambiente laboral no está basado en la aplicación de valores y principios corporativos, pues éstos no se promueven intencionalmente.
Oportunidades	Amenazas
Implementar herramientas tecnológicas que faciliten los procesos de planeación táctica y estratégica, por lo tanto, la articulación entre unidades de la compañía.	Empresa familiar que no ha adoptado una política de buen gobierno corporativo, herramienta que es esencial para la definición de políticas de gobernanza en empresas familiares
Potenciar el uso de la certificación ISO 9001, para mejorar los procesos.	
Implementación de herramientas tecnológicas como el CRM para mejorar la gestión de proveedores y clientes.	

Figura 6. DOFA perspectiva procesos internos

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Perspectiva de conocimiento y aprendizaje

Fortalezas	Debilidades
Colaboradores con disposición de aprendizaje.	Personal poco capacitado para la realización de labores a partir del uso de herramientas informáticas y tecnológicas de comunicación modernas.
Personas proactivas dispuestas al cambio y abiertas a propuestas.	La empresa no cuenta con instrumentos de seguimiento oportuno del comportamiento de los inventarios para la toma de decisiones en cuanto a nuevas compras o promoción de ventas.
Los proveedores de la compañía se vinculan permanentemente en los procesos de capacitación sobre la funcionalidad de los productos para garantizar éxito en la comercialización de los mismos.	La entidad carece de un modelo de comunicación que permita que se evalúen permanentemente los resultados de la gestión administrativa, financiera, y comercial.
Actualización permanente por parte de los miembros de la compañía en las tendencias y comportamiento del consumo y actualización de los productos del sector ferretero.	El protocolo de selección de personal no prioriza las capacidades y competencias.
	Ausencia de protocolos de acción correctiva al momento de encontrar irregularidades en los procesos.
Oportunidades	Amenazas
La posibilidad de crear un modelo presupuestal en el cual se pueda organizar y programar los ingresos por recaudos de clientes, pago a proveedores, pagos de orden administrativo y comercial, a entidades financieras e inversionistas.	Dificultad para ejecutar estrategias de crecimiento y expansión por falta de conocimiento e innovación de procesos.
Oferta en el mercado de aplicativos y programas informáticos para administración de clientes como CRM.	Obsolescencia del conocimiento de los empleados en el manejo de los procesos vitales de organización.
Capacitación de los colaboradores con cursos teórico prácticos que ayuden a mejorar sus habilidades en los puestos laborales.	La pérdida de competitividad de la organización en el escenario de los negocios
Implementar un modelo de gestión administrativa que ayude a enfocar el trabajo y desarrollarlo de una manera organizada.	
En el mercado existen diversas ofertas de software más económicos y con mejores funciones que el actual.	

Figura 7. DOFA perspectiva conocimiento y aprendizaje

Fuente: Elaboración propia.

9. Perspectiva Estratégica

9.1 Misión Estratégica

Satisfacer las necesidades y requerimiento en productos de la industria ferretera, mediante la importación de material de excelente calidad y confiabilidad. Basados en un servicio pre-venta, venta y post-venta que permita afianzar los vínculos comerciales y aumentar la fidelización de

los clientes; todo esto basado en un concepto de integración vertical en el cual se llenaran los diferentes nichos de mercado como lo es la importación, venta al público, venta empresarial e instalaciones o montajes de redes hidráulicas, redes de gas y petroquímicos. Todo esto liderado por un equipo humano altamente calificado y fundamentado en el respeto, honestidad y cumplimiento.

9.2 Visión estratégica

Para el 2022 será líder en la importación, distribución e instalación de productos de ferretería en general, manteniéndose a la vanguardia del sector y manteniendo la calidad de los productos que comercializa. Participando más dinámicamente en los grandes proyectos del país. Todo esto basado en un crecimiento sostenible y rentable. Basado en la motivación, responsabilidad y honestidad.

10. Mapa Estratégico BS

A continuación, se describen los principales objetivos de la empresa. Los cuales fueron establecidos basándose en la elaboración del mapa estratégico.

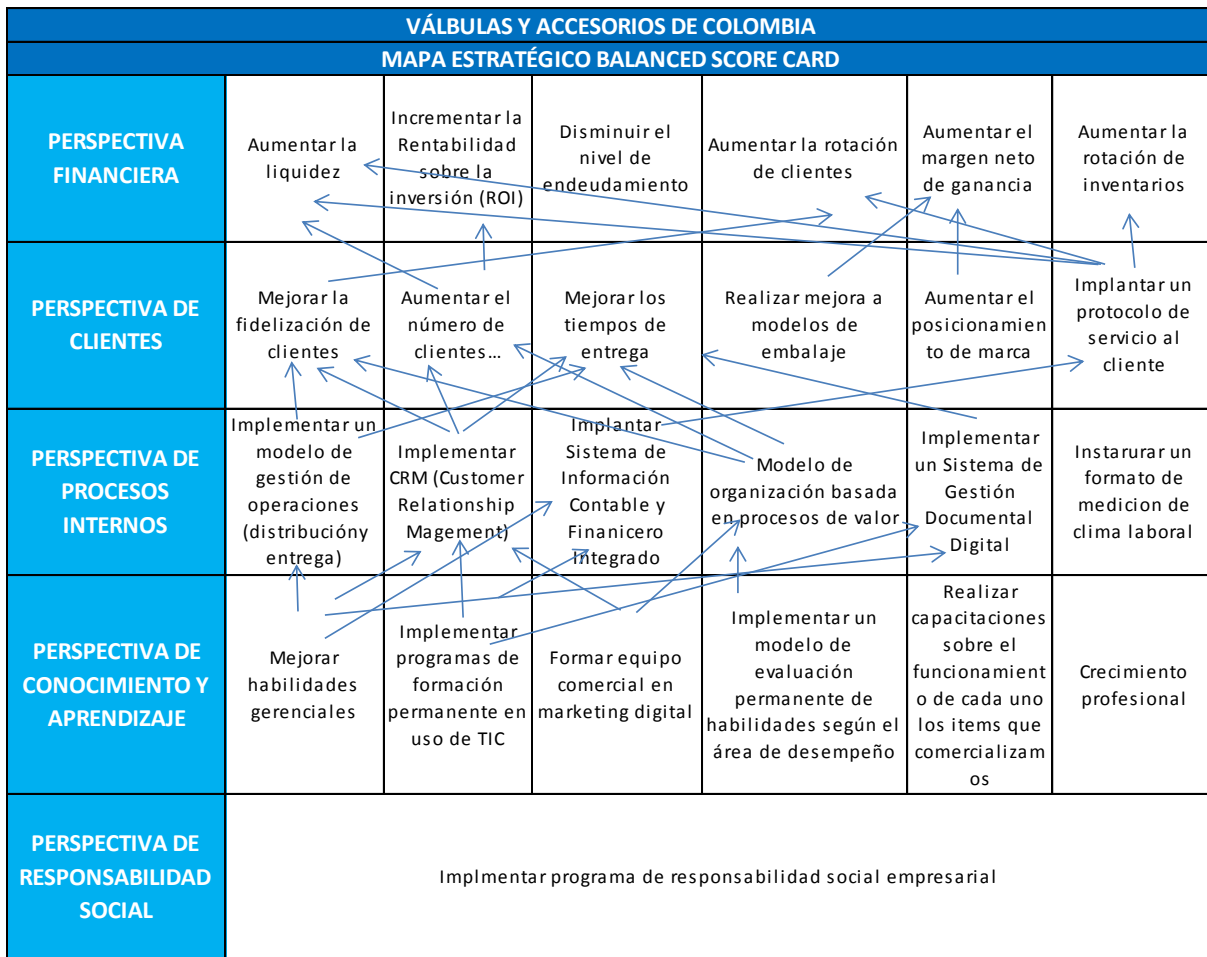


Figura 8. Mapa estratégico de la compañía

Fuente: Propia

10.1. Objetivos estratégicos perspectiva financiera

- Aumentar el margen neto de ganancia.
- Aumentar la rotación de inventarios.
- Incrementar la liquidez de la empresa.
- Maximizar la rentabilidad sobre la inversión.
- Disminuir el nivel de endeudamiento.

- Aumentar la rotación de clientes.

10.2 Objetivos estratégicos perspectiva de clientes

- Implantar un protocolo de servicio al cliente.
- Fidelización de clientes.
- Implementar programa Justo a Tiempo.
- Mejorar el posicionamiento de la marca.
- Implementar nuevos modelos de embalaje.
- Aumentar el número de clientes.

10.3 Objetivos estratégicos perspectiva de procesos internos

- Implementar un modelo de gestión de operaciones (distribución y entrega).
- Implantar sistema de información contable y financiero integrado, que incorpore la gestión comercial (ventas, facturación), gestión logística (entregas, despachos), gestión administrativa y gestión de finanzas administrando procesos en línea con el fin de generar información en tiempo real sobre el resultado e impacto financiero.
- Instaurar un protocolo y formato de medición de clima laboral.
- Implementar un sistema de gestión documental digital.
- Implementar un programa CRM.
- Implementación de un modelo de organización basada en procesos de valor.

10.4 Objetivos estratégicos perspectiva de conocimiento y aprendizaje

- Implementar programas de formación de personal en asuntos propios de sus funciones y especialidades, como también en cultura del servicio al cliente.
- Formar a toda la organización en el sistema manager con el fin de usar cada uno de sus ítems de la mejor manera.
- Implementar programas de formación permanente en el uso de TIC, como por ejemplo Ofimática (pp w,e), Project profesional, CRM y recursos como video y teleconferencia entre otros
- Formar un equipo en marketing digital y hacerlo experto en la implementación de pautas digitales, posicionamiento de marca, creación de página web, redes sociales, entre otros.
- Implementar un modelo de evaluación permanente de habilidades según el área de desempeño.
- Identificar metodologías administrativas que ayuden al mejoramiento de habilidades gerenciales.

11. Indicadores

Los siguientes son los indicadores que servirán de apoyo para la evaluación del cumplimiento de cada uno de los objetivos y de esta manera monitorear el avance de la implementación y desarrollo del modelo BSC.

11.1 Indicadores para Perspectiva Financiera

- *Ventas monto o volumen actual / Ventas monto o volumen anterior.*
- *Días de rotación de inventarios anterior – Rotación de Inventarios actual / Rotación de Inventarios anterior.*
- *Liquidez actual – Liquidez anterior / Liquidez anterior.*
- *Endeudamiento anterior - Endeudamiento actual / Endeudamiento anterior.*
- *Días de rotación de cartera anterior – Días de rotación de cartera actual / Días de rotación de cartera anterior.*

11.2 Indicadores para Perspectiva de Clientes

- *Protocolo de servicio al cliente implantado.*
- *Número de clientes fidelizados actual-Número de clientes fidelizados anterior / Número de clientes fidelizados anterior.*
- *Total negocios con empresas del sector petrolero actual – Total negocios sector petrolero anterior / Negocios con empresas del sector petrolero anterior*
- *Precios promedio sector petrolero actual-Precios sector petrolero anterior / Precios sector petrolero anterior.*
- *Proveedores con pago oportuno / Proveedores con pago anterior*
- *Programa JIT Implementado.*

- *Número de personas que reconocen positivamente la marca nueva medición – Número de personas que reconocen positivamente la marca medición anterior / Número de personas que reconocen positivamente la marca medición anterior*
- *Modelo de embalaje implementado.*

11.3 Indicadores para Perspectiva de Procesos Internos.

- *Modelo de gestión de operaciones implementado.*
- *Sistema de Información Contable Financiero Integrado implantado.*
- *Manual de Buen Gobierno Corporativo implementado.*
- *Sistema de Gestión Documental Digitalizado implementado.*
- *CRM Implementado.*

11.4 Indicadores para perspectiva de conocimiento y aprendizaje

- *Número de programas de formación implementados / Número de programas de formación previstos.*
- *Número de personas formadas en nuevo Sistema administrativa / Número de personas a formar en sistema administrativo.*
- *Modelo Balanced Score Card Implementado.*
- *Número de personas formadas en TIC / Número de trabajadores de la empresa.*
- *Número de personas formadas a nivel experto en Marketing / Número de personas a formar.*

- *Número de personas evaluadas / Número de trabajadores de la empresa.*
- *Método de trazabilidad y seguimiento de clientes implementado.*

12. Acciones Estratégicas

Con la instauración de los objetivos de la empresa se busca organizar un grupo de tareas que ayuden a contribuir al logro de los objetivos involucrando de esta manera los recursos con los que cuenta la empresa.

12.1 Para objetivos perspectiva financiera

- **Aumentar el margen neto de ganancia.**
 - Acción estratégica: Aumentar la negociación con las empresas del sector petrolera, ya que estas empresas generan un gran margen de rentabilidad ya que el precio de venta para este es mayor que los demás sectores y realizan grandes compras. También la empresa participara en ruedas de negocios del sector del gas y petróleo donde se buscarán exclusividades y nuevos productos.
- **Aumentar la rotación de inventarios.**

- Acción estratégica: Implementar un programa de justo a tiempo (JIT), mediante el cual los inventarios se administren a partir de niveles máximos y mínimos, con lo cual solo se obtendrán las cantidades necesarias para abastecer oportunamente los requerimientos de los clientes.

- **Incrementar la liquidez de la empresa.**

- Acción estratégica: Se implementará un programa de planeación financiera basado en la definición de flujos de ingresos y egresos, con fundamento en comportamientos más ajustados posibles a los términos de negociación. Se definirán políticas estrictas de recaudo y pago a proveedores. Se definirán políticas de descuentos especiales por pronto pago. Se acudirá a figuras como el factoring, para recaudar la cartera en el menor tiempo posible. Se gestionarán estrategias de marketing como las ofertas, promociones, incentivos de puntos por pedido y por pagos oportunos, etc. Las inversiones en activos de rendimiento de mediano y largo plazo se financiarán con créditos de mediano y largo plazo, al menor costo posible. Cuando se requiera invertir en propiedades planta y equipo o en infraestructuras de expansión se utilizarán recursos de largo plazo como la venta de acciones o créditos de fomento. Se articulará esta estrategia con la de disminución de la cartera de clientes y de inventarios.

- **Maximizar la rentabilidad sobre la inversión.**

- Acción estratégica: Con base en los datos de gastos mensuales que se manejan se determina disminuir varios gastos como lo son: Arrendamiento, debido a la compra de un local por parte de los socios. Se estima disminuir el gasto de fletes debido a la compra de una camioneta y mejorando la eficiencia al momento de la negociación con los transportadores por parte del jefe de bodega encargado de despachos, el gasto de multas, sanciones o litigios tiene

que bajar a \$0 pesos debido a la mejor organización de las finanzas pagando las obligaciones de la empresa a tiempo.

- Acción estratégica: Aumentar la facturación de la empresa mejorando el porcentaje de efectividad de cotizaciones, si se aumenta el porcentaje de efectividad, siendo un poco más dinámicos en el porcentaje de rentabilidad sin bajar de un 25% que es lo mínimo, tratando de no dejar escapar ningún negocio.

- Acción estratégica: Iniciar de manera organizada una nueva jornada de actualización de inventario con el fin de estipular exactamente el valor de la mercancía encontrada en bodega y determinación de productos de alta rotación, con el fin de realizar compras más eficientes (mejorando precio y disminuyendo fletes) y entregas más rápidas generando LEALTAD hacia la empresa por parte de los clientes. Elaboración de informe de productos de baja y nula rotación con el fin de elaborar estrategias para su venta e identificar la estacionalidad de los productos.

- **Disminuir el nivel de endeudamiento.**

- Acción estratégica: Venta de algunos activos por parte de los socios, como bodegas o terrenos con el fin de realizar una gran importación de material proveniente de la china. También se tendrá en cuenta la herramienta como factoring y de esta manera cancelar a tiempo las obligaciones con los proveedores, sin dejar de lado las renegociaciones y reestructuraciones bancarias en determinados casos.

- **Aumentar la rotación de clientes.**

- Acción estratégica: Instauración de un protocolo de cobro de cartera que consiste en una reunión semanal (día martes) con el gerente donde revisan cada uno de los clientes que tienen facturas pendientes por pagar. Para esta actividad se proyecta un protocolo de acción que es el siguiente: 2 llamadas por parte de los asesores gestionando pagos con compromisos de pago pasados 60 días, si el cliente está entre 70 y 80 días de mora se envía carta de cobranza, si la mora esta entre 90 y 100 días el gerente realiza una llamada gestionando el cobro, y en carteras mayor a 100 días se realiza una visita al cliente por parte del asesor y gerente. En estas reuniones se realizará una categorización de los mejores clientes (clientes que pagan oportunamente) a los cuales se les trabajara en un servicio post-venta más especializado tratando a si de aumentar la recompra de los mismos disminuyendo los días de morosidad en la cartera de la empresa.

12.2 Para objetivos perspectiva de clientes

- **Implantar un protocolo de servicio al cliente.**

- Acción estratégica: Implementación de un modelo de encuesta basado en 3 preguntas con respecto a la satisfacción del cliente el cual se enviará trimestralmente a cada uno de los mismos con el fin de saber el concepto favorable o desfavorable que tienen con respecto al servicio brindado por la empresa, siendo la variable más importante el tiempo de entrega.

- **Aumentar la fidelización de clientes**

- Acción estratégica: Se realizará una calificación de los clientes basados en 2 características principales (tiempo de pago de facturas y rentabilidad generada), los clientes destacados con una buena calificación tendrán una importancia adicional a los cuales se les debe de invertir más esfuerzo en la prestación del servicio, donde se espera mejorar los tiempos de entrega y servicio post-venta. Esto se realiza con el objetivo de retenerlos y fidelizarlos más a la empresa.

- **Aumentar el número de clientes.**

- Acción estratégica: Debido al futuro promisorio que tiene el sector del GAS y AGROINDUSTRIAL se incrementaran los esfuerzos hacia estos sectores, por ende, el crecimiento de clientes nuevos estará enfocado a estos sectores.

- **Mejorar tiempos de entrega, implementar programa Justo a Tiempo.**

- Acción estratégica: Basados en un buen sistema de inventario se pueden tomar varias acciones correctivas como analizar cuáles son los ítems que tienen más de un año en inventario con el fin de buscar alternativas de rotación minimizando así los gastos de inventario y mejorando la liquidez de la empresa, también usando este sistema se podrán evidenciar los productos más facturados con el fin de estipular niveles máximos y niveles mínimos de estos ítems mejorando los tiempos de entrega.

- **Mejorar el posicionamiento de la marca**

- Acción estratégica: Fortalecer líneas de distribución y venta al mostrador que han sido líderes para la empresa como (manómetros, valvulería, accesorios acero carbón y galvanizados). Adicional a esto se les suministra a los clientes el total de los artículos cotizado sin importar si se

maneje en el inventario o no, con el objetivo de suplir la totalidad de la necesidad del cliente, este servicio que se presta es un servicio de calidad donde se enfatiza en la buena atención (brindando una atención personalizada), manejar un inventario debido a las necesidades de los clientes, soporte técnico, material de confianza, garantizado y agilidad al despacho.

- ***Implementar nuevos modelos de embalaje.***

- Acción estratégica: Acordar con el proveedor de accesorios galvanizados para que embalen el producto en empaques por 50, 100 unidades, o según sea el caso, con su respectivo rotulo en el cual va la descripción del artículo, la cantidad contenida y la marca de empresa.

12.3 Para objetivos perspectiva de procesos internos

- **Implementar un modelo de gestión de operaciones (distribución y entrega).**

- Acción estratégica: mejorar la sinergia y comunicación en la trazabilidad del proceso de cotización y venta del producto con el fin de disminuir los días de entrega, conllevando al aumento de la competitividad de la empresa siendo esto un argumento comercial. El cual se realizará sin aumentar los costos operativos de la empresa.

- **Implantar sistema de información contable y financiero integrado.**

- Acción estratégica: Implantar un sistema que incorpore la gestión comercial (ventas, facturación), gestión logística (entregas, despachos), gestión administrativa y gestión de finanzas

administrando procesos en línea con el fin de generar información en tiempo real sobre el resultado e impacto financiero.

- **Implementar un sistema de gestión documental digital.**

- Acción estratégica: Implementar un sistema de gestión documental digitalizado para lograr optimizar la administración y el control de la información esencial de cada uno de los procesos que conforman la organización.

- **Modelo organizacional basada en procesos de valor.**

- Acción estratégica: Identificar todo aquello que no da valor al producto final y de esta manera reducir costos totales del proceso, con el objetivo de eliminar actividades que no agregan valor y realizar las demás tareas de la manera más eficiente posible.

- **Instaurar un formato de medición de clima organizacional.**

- Acción estratégica: Realizar una encuesta de clima laboral cada semestre buscando mantener alta la motivación y satisfacción de los colaboradores lo cual aumenta el desempeño de ellos.

12.4 Para objetivos perspectiva de conocimiento y aprendizaje

- **Mejorar habilidades gerenciales:**

- Acción estratégica: El equipo de trabajo se reunirá el primer sábado después de finalizado cada trimestre del año, con el fin de analizar las cifras financieras, cumplimiento de metas trimestrales y avance de las metas del año, propuesta de nuevas metas para próximo trimestre,

evaluando cada área de trabajo con sus puntos positivos o negativos con respecto al desempeño del área. Esto se realiza con el fin de que todo el personal este informado de la situación actual de la empresa, sectores y economía del país. Para tomar medidas dependiendo de los cambios del mercado, productos y competidores. Y así proponer acciones financieras más dinámicas, estrategias ajustadas al mercado, capacitaciones en falencias encontradas y reorganización de procesos. Brindando un mejor servicio a los clientes aumentando la fidelidad de los mismos y estableciendo la marca como una de las más conocidas en los Santanderes.

- **Implementar programas de formación permanente en el uso de TIC.**

- Acción estratégica: Implementar programas como por ejemplo Ofimática (power point, word, excel), Project profesional, CRM y recursos como video y teleconferencia entre otros. E iniciar un programa para el desarrollo de habilidades en equipos de cómputo con el fin de estar a la vanguardia de las demás compañías y mejorar la eficiencia de cada área.

- **Formar un equipo comercial en marketing digital**

- Acción estratégica: Capacitar el equipo en marketing digital, haciéndolo experto en la implementación de pautas digitales, posicionamiento de marca, creación de página web, redes sociales, entre otros.

- **Implementar un modelo de evaluación permanente de habilidades según el área de desempeño.**

- Acción estratégica: Finalizado cada mes se evalúa la productividad de la empresa analizando la cadena de valor implementada. Buscando cuellos de botella en el proceso determinando así quienes son los responsables y tomando acciones correctivas.

- **Realizar capacitaciones sobre el funcionamiento de cada uno los ítems que comercializamos.**

- Acción estratégica: Cada semana se realizarán capacitaciones a cargo del ingeniero de la empresa el cual expondrá 3 ítems de alta rotación. Con el fin de prestar un mejor servicio técnico.

- **Crecimiento profesional.**

- Acción estratégica: Determinar un plan carrera a los colaboradores basado en las competencias y habilidades que muestren al pasar del tiempo, brindando una visión de oportunidades, reteniendo así el talento clave de la empresa.

13. Esquema de perspectiva

A continuación, se presenta el esquema de perspectivas de la empresa el cual muestra claramente los aspectos más relevantes del proceso de planeación estratégica, indicando que se

pretende realizar, como se hará y quien ejecutará cada acción. Lo cual ayudara a llevar un control de cada objetivo analizando el cumplimiento o no cumplimiento del mismo.

13.1 Esquema perspectiva financiera

Objetivos	Indicador	Acción estratégica	Área responsable
Aumentar a liquidez	Liquidez actual – Liquidez anterior / Liquidez anterior.	Implementación de un programa de planeación financiera basado en la definición de flujos de ingresos y egresos.	Gerencia
Incrementar la rentabilidad sobre la inversión	Ventas monto o volumen actual / Ventas monto o volumen anterior	Disminuir costos en el pago de fletes, arriendo y sanciones y litigios	Gerencia
Disminuir el nivel de endeudamiento	Endeudamiento anterior - Endeudamiento actual / Endeudamiento anterior.	Tener en cuenta herramientas como factoring y venta de algunos activos.	Gerencia
Aumentar la rotación de clientes	Días de rotación de cartera anterior – Días de rotación de cartera actual / Días de rotación de cartera anterior	Instauración de una reunión de cartera semanal	Gerencia
Aumentar el margen neto de ganancia	Utilidad neta / ventas netas.	Aumentar las negociaciones con las empresas del sector petrolero	Ventas
Aumentar la rotación de inventarios	Días de rotación de inventarios anterior – Rotación de Inventarios actual / Rotación de Inventarios anterior.	Implementar un sistema (JIT)	Bodega

Figura 9. Esquema perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia.

13.2 Esquema perspectiva clientes

Objetivos	Indicador	Acción estratégica	Área responsable
Implantar un protocolo de servicio al cliente	Protocolo de servicio al cliente implantado	Implantar y enviar una encuesta a los clientes basada en 3 preguntas con respecto al servicio prestado, lo cual se realizará cada 4 meses	Ventas
Aumentar la fidelización de clientes	Número de clientes fidelizados actual - Número de clientes fidelizados/ Número de clientes fidelizados anterior.	Aumentarlos negocios con el sector del GAS.	ventas
Mejorar tiempos de entrega	Programa JIT implementado	Implementar un diagrama de Pareto a los diferentes tipos de ítems que se manejan	Gerencia
Mejorar posicionamiento de marca	Número de personas que reconocen positivamente la marca nueva medición – Número de personas que reconocen positivamente la marca medición anterior / Número de personas que reconocen positivamente la marca medición anterior	Fortalecer líneas de distribución y enfatizar los asesores a un servicio post venta	Ventas/gerencia
Aumentar número de clientes	Total negocios con empresas del sector gas actual – Total negocios sector gas anterior / Negocios con empresas del sector gas anterior	Reactivación de clientes con buenos hábitos de pago según el historial de recaudo	Gerencia

Figura 10. Esquema perspectiva clientes

Fuente: Elaboración propia.

13.3 Esquema perspectiva procesos internos.

Objetivos	Indicador	Acción estratégica	Área responsable
Implementar modelo de gestión operacional	Modelo de gestión de operaciones implementado	Mejorar la sinergia y comunicación de la trazabilidad del proceso de cotización y venta del producto disminuyendo días de entrega.	Gerencia
Implantar sistema de información contable y financiero integrado	Sistema de Información Contable Financiero Integrado implantado	Sistema de gestión documental digitalizado para lograr la administración y el control de la información.	Gerencia
Implementar un sistema de gestión documental digital	Sistema de Gestión Documental Digitalizado implementado	Sistema de gestión documental digitalizado para lograr la administración y el control de la información.	Gerencia
Modelo organizacional basado en procesos de valor	Diferenciación de gastos mes anterior frente mes actual.	Identificar aquello que no da valor al producto final y de esta manera reducir costos totales	Gerencia
Instaurar un formato de medición de clima organizacional	Instauración de formato de medición de clima organizacional	Realizar una encuesta de clima laboral cada semestre buscando mantener la motivación	Gerencia
Implementar programa CRM	CRM implementado	Hacer sentir al cliente como si fuera único	Gerencia

Figura 11. Esquema perspectiva procesos internos

Fuente: Elaboración propia.

13.4 Esquema perspectiva conocimiento y aprendizaje

Objetivos	Indicador	Acción estratégica	Área responsable
Mejorar habilidades gerenciales	Implementación de reuniones trimestrales	Reuniones mensuales donde se evaluará el cumplimiento de los objetivos del mes.	Gerente
Implementar programas de formación permanente en uso de TIC	Número de personas formadas en TIC / Número de trabajadores de la empresa	Incentivar el desarrollo de habilidades en equipos de cómputo con el fin de estar a la vanguardia del mercado, mejorando la eficiencia de la empresa.	Gerente
Formar un equipo comercial en marketing digital	Número de personas formadas a nivel experto en Marketing / Número de personas a formar.	Mejorar la habilidad del equipo de marketing destacando el posicionamiento de marca y creación de página web.	Gerente/ventas
Implementar un modelo de evaluación permanente de habilidades según el área de desempeño	Número de personas evaluadas / Número de trabajadores de la empresa.	Evaluación mensual de la cadena de valor determinando cuellos de botella de la misma y buscando soluciones.	Gerente
Realizar capacitaciones sobre el funcionamiento de cada uno de los ítems que comercializa	Numero de capacitaciones al mes/ Numero de capacitaciones totales.	Capacitaciones todos los sábados por parte del ingeniero de la empresa.	Tecnico de la empresa
Crecimiento profesional	Colaboradores ascendidos/ Número total de colaboradores	Determinar un plan carrera para los colaboradores basado en competencias y habilidades.	Gerente

Figura 12. Esquema perspectiva conocimiento y aprendizaje

Fuente: Elaboración propia.

14. Conclusiones

El presente trabajo ha permitido desarrollar en la empresa VÁLVULAS Y ACCESORIOS DE SANTANDER, un diagnóstico de todas sus áreas para observar sus debilidades y fortalezas con miras a definir las acciones estratégicas de cambio a un modelo BSC.

- Este trabajo permitió plantear ajustes esenciales en la funcionalidad de la organización con el propósito de reorientar sus acciones hacia la búsqueda de objetivos comunes y estratégicos.

- El presente trabajo aporta a la organización una nueva herramienta para planificar y controlar la ejecución de la estrategia corporativa en las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de conocimiento e innovación.
- Los efectos de este trabajo en la vida de la empresa serán inmediatos, pues se desarrolló de una manera teórico-práctica, y por tal motivo su implementación permitirá observar en tiempo real los efectos positivos esperados.
- La empresa ha dado inicio a la aplicación del modelo Balanced Score Card, aunque requiere de un tiempo para madurarlo y volverlo parte de la cultura de éxito.
- Aunque no fue fácil modelar la propuesta con fines de aplicación inmediata si ha aportado a iniciar cambios esenciales, en especial sobre la forma como se enfocan, de ahora en adelante, el diagnóstico y la definición de objetivos e indicadores para orientar el camino de la organización en el deseo de afrontar un mercado tan competido como el del sector de productos para la agroindustria.
- El presente documento se aporta como guía para nuevas aplicaciones en empresas del sector de comercio agroindustrial, pues muchas aún no tienen una herramienta similar (modelo) que les permita diagnosticar y fijar la ruta de desempeño de cara a afrontar escenarios de alta competencia.

Referencias Bibliográficas

Ayala V., Milton Eduardo. (2011). Balanced ScoreCard – Importancia en los Sistemas de Calidad. Universidad Militar Nueva Granada.

Kaplan R., & Norton D. (2004). Mapas Estratégicos: Cómo Invertir los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Harvard Business School Publishing Corporation. Impreso Editorial Talleres Gráficos Vigor, S.A. España.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia (The strategy focused organization). Editorial Gestión.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (2 ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Sánchez C., Francisco Antonio. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. Cali. Revista Gestión y Desarrollo. Volumen 7. No. 2.

Apéndices

Apéndice A. Partes del Manual de Procesos de Válvulas y Accesorios de Colombia SAS

Introducción

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C), nace con la búsqueda permanente de estrategias que les permiten a las empresas satisfacer las necesidades de sus clientes, razón de ser de su existencia. Las organizaciones necesitan, para ser más productivas y competitivas, modelos de gestión estandarizados como la familia de la norma NTC ISO 9001:2008, cuyo eje central es la Gestión de la Calidad. VÁLVULAS Y ACCESORIOS DE COLOMBIA S.A.S., identifico la importancia de incorporar la calidad, como parte de su estrategia empresarial, con el fin de mejorar su competitividad y productividad teniendo como base un Sistema de Gestión de la Calidad, según los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2008. Este enfoque organizacional, ha permitido asumir una orientación más sistemática teniendo en cuenta la interacción de los procesos internos, orientados mediante el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. La filosofía empresarial está basada en el esfuerzo y en el establecimiento de mecanismos de trabajo conjunto, que permiten afianzar el modelo de gestión, para concretar oportunidades de negocio y así desarrollar Soluciones Logísticas enfocadas a la maximización del valor agregado entregado al cliente.

Objetivo del manual

El objetivo de esta manual, es servir de guía a **VÁLVULAS Y ACCESORIOS DE COLOMBIA S.A.S.** para la administración de sus procesos, lo cual redundara en una mayor competitividad de la empresa y le ayudara a enfrentar los retos del entorno.

1. Empresa

Válvulas y accesorios de Colombia S.A.S. Abrió sus puertas al público en el año de 1996, está situado en la actualidad en la carrera 24 No 30-31, sitio muy estratégico. Cuenta con un personal especializado, quienes han aportado toda su capacidad innovadora, creativa, visionaria y valerosa que han convertido la crisis en una oportunidad para crecer.

Facilitando la realización de los proyectos de nuestros clientes, prestándole un excelente servicio, es nuestro orgullo seguir desarrollando este mercado con todos los valores agregados que nos distinguen como alternativa cuando piensen en ferretería industrial.

Hoy nos proyectamos al mercado como una empresa seria, dinámica, con un amplio sentido de la responsabilidad para garantizar a nuestros clientes un alto grado de satisfacción de sus necesidades.

2. Servicios

2.1 Instrumentos de medición.

Contamos con la representación y distribución en la zona de oriente del país de BOURDON HAENNI y WINTERS para instrumentación industrial:

- PRESIÓN: Electrónica, mecánica, interruptores de presión, sellos de diafragma y accesorios.
- TEMPERATURA: Electrónica, mecánica, interruptores de temperatura y accesorios.
- CALIBRACIÓN: Presión, temperatura, laboratorio y servicios.

2.2 Productos

- ✚ VÁLVULAS TIPO CORTINA: Marca Crane, Mipel, Red White, Metacol entre otras.
- ✚ VÁLVULAS TIPO BOLA: Marcas WKM, KTM, KF, Valvetek, entre otras.
- ✚ VÁLVULAS TIPO GLOBO: Marca Klinger, Peglers, Mipel, Crane.
- ✚ VÁLVULAS TIPO MARIPOSA: Marca Candigra, Value, Metacol.
- ✚ VÁLVULAS TIPO AGUJA: Marca Max Instruments, Swagelok.
- ✚ VÁLVULAS SOLENOIDES: Marca Danfoss, Airtac, Uni-d.
- ✚ TRAMPAS Y FILTROS: Marca Spirax
- ✚ VÁLVULAS REGULADORAS: Marca Spirax Sarco, Watts, Tecval.
- ✚ TUBERÍA INOXIDABLE
- ✚ TUBERÍA ACERO CARBÓN
- ✚ TUBERÍA COBRE
- ✚ TUBERÍA GALVANIZADA
- ✚ TUBERÍA PVC: Línea acueducto, tubos y accesorios en CPVC, Aguas Servidas tubos y accesorios DURAFORT
- ✚ TUBING: En acero inoxidable con y sin costura

✚ CONECTORES INSTRUMENTACIÓN: Rectos, codos, Tee, Cruz, Reducidos, Felulas y Contrafelulas.

✚ TUBERÍA VIDRIO

✚ TUBERÍA HD – HF

✚ ACCESORIOS

✚ EMPAQUETADURA

3. Cobertura

Válvulas y accesorios de Colombia S.A.S., despacha mercancía a cualquier parte de Colombia y ofrece a nuestros clientes los mayores beneficios en oportunidad, servicio y calidad



4. Clientes

Sector Industrial

Sector Metalmecánico

Sector Petrolero

Sector Servicios Públicos.

5. Requisitos de nuestros clientes

✔ **Asesoría Técnica:** La especialización de algunos de nuestros productos requiere soporte y asesoría técnica posventa la cual se debe ofrecer a los clientes de manera permanente.

✔ **Entrega a tiempo:** Entendemos que nuestros productos son parte de una cadena de valor en los procesos constructivo y de mantenimiento de nuestros clientes, por esta razón la entrega en el momento requerido es fundamental para la satisfacción de nuestros clientes.

✔ **Atención al cliente:** La respuesta cordial y eficaz a solicitudes en lo técnico y administrativo es el valor agregado que ofrecemos a nuestros clientes.

6. Planeación estratégica

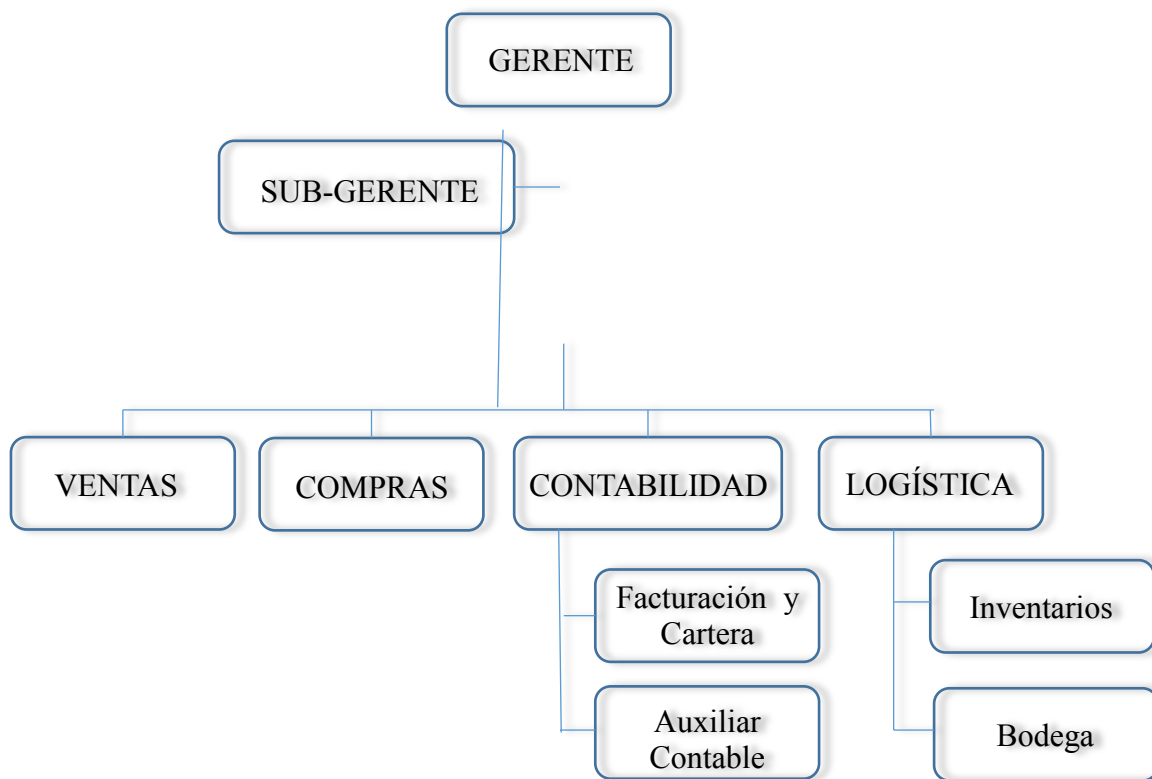
6.1 Misión

Válvulas y accesorios de Colombia S.A.S., importa, comercializa y distribuye productos de calidad para el sector industrial, desarrollando procesos que nos permiten cumplir con los requisitos de nuestros clientes en lo relacionado con el servicio de entrega, atención al cliente y asesoría profesional garantizando su satisfacción. Gestionamos el mejoramiento continuo en todos los aspectos de la organización para niveles de eficacia y eficiencia que satisfagan los requisitos de las partes interesadas.

6.2 Visión

Válvulas y accesorios de Colombia S.A.S. será líder en la distribución de productos de ferretería en general, a la vez obtendrá el reconocimiento a nivel nacional de excelencia en servicio y calidad de los productos que comercializa, e igualmente estará atenta a la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para colocarlas al servicio del cliente, con oportunidad y economía.

7. Organigrama



8. Sistema de gestión de la calidad

8.1. Política de calidad

Válvulas y accesorios de Colombia S.A.S., ampliará su participación en el mercado nacional a través de la capacitación constante del factor humano, actualización tecnológica, inversión de recursos financieros, políticas de ventas y adquisición de mercancías de excelente calidad y respaldo. Generará y fortalecerá las relaciones comerciales con sus clientes y proveedores, a través de una comunicación franca, directa y eficiente, utilizando todas las herramientas y funciones que los avances tecnológicos ofrecen cada día.

8.2. Objetivos de calidad

- ✔ Satisfacer los requisitos de nuestros clientes.
- ✔ Seleccionar, formar y desarrollar un talento humano competente consiente de su compromiso hacia todos los aspectos SGC
- ✔ Generar una cultura hacia el mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización.
- ✔ Gestionar la compra de los materiales e insumos necesarios para el desarrollo de las funciones, trabajos y actividades de la compañía, teniendo en cuenta el costo y la calidad de los mismos.

✔ Desarrollar una evaluación del desempeño del SGC en todos sus componentes para poder determinar acciones de mejora y establecer la eficacia y eficiencia del sistema

8.3. Alcance.

“IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EQUIPOS INDUSTRIALES Y FERRETERÍA EN GENERAL”

8.4. Exclusiones

NORMA	NUMERAL	JUSTIFICACIÓN
NTC ISO 9001:2008	7.3 Diseño y Desarrollo	Este requisito, no aplica a VÁLVULAS Y ACCESORIOS DE COLOMBIA , dado que no se realiza este proceso al interior de la organización.

8.5 Compromiso de la dirección

La alta dirección de **Válvulas y accesorios de Colombia S.A.S.**; se compromete con el desarrollo y mejoramiento continuo de todos y cada uno de los procesos, subprocesos y procedimientos definidos en la organización. De igual manera manifiesta su apoyo en forma permanente para definir y lograr el cumplimiento de la política de calidad y sus objetivos,

asegurando la disposición de recursos tanto financieros, humanos, especializados o tecnológicos necesarios para el sistema. La alta dirección evidenciara su compromiso comunicando la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios aplicables a la organización, y efectuando revisiones por la dirección de manera periódica propendiendo a la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad

Además, la alta dirección mantiene este compromiso mediante en las siguientes actividades permanentes:

- Se asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen
- Definiendo y revisando constantemente la Política y los Objetivos de la Calidad para garantizar su continua adecuación.
- Comunicando a su recurso Humano la Política y los Objetivos de la Calidad
- Definiendo la autoridad y las responsabilidades hacia el SGC
- Manteniendo un permanente contacto con el representante de la dirección, para asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Gestionar el suministro de los recursos y mecanismos de comunicación necesarios para que cumpla con las actividades de implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del SGC
- Revisión periódica del funcionamiento el SGC.
- Garantizando el mejoramiento continuo de todos los procesos del SGC

Este compromiso es firmado en Bucaramanga a los 20 días del mes de Mayo de 2016.

Javier Castro Amaya

Gerente General

8.6. Nombramiento del representante de la dirección y comité de calidad.

8.6.1. Representante de la dirección

El Jefe de Ventas de la organización posee la responsabilidad de ejecutar las funciones del representante de la dirección, quien asume la autoridad y la responsabilidad de cumplir con los siguientes objetivos:

- Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Aprobar la documentación del SGC

8.6.2. Conformación del comité de la calidad

La Dirección de la organización., ha designado a los siguientes miembros de su Recurso Humano para conformar su Comité de la Calidad:

NOMBRE	CARGO
Javier Castro Amaya	Gerente.
Disson Serrano	Representante de la dirección.
Efraín H. Ibáñez	Coordinador de Calidad.

Dentro de sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Realizar seguimiento permanente al cumplimiento de los requisitos del cliente en cada proyecto.
- Analizar y medir constantemente el desarrollo de la Política y los Objetivos de la Calidad.
- Establecer Acciones Correctivas y Preventivas para las No Conformidades encontradas, gestionando el mejoramiento continuo del SGC.
- Definir responsabilidades y autoridad de los procesos.

La conformación del Comité de Calidad y el nombramiento del representante de la dirección es realizada el día 20 de Mayo de 2016 en las instalaciones de la organización.



JAVIER CASTRO AMAYA

Gerente.



DISSON SERRANO

Representante de la Dirección.



EFRAÍN H. IBÁÑEZ M.

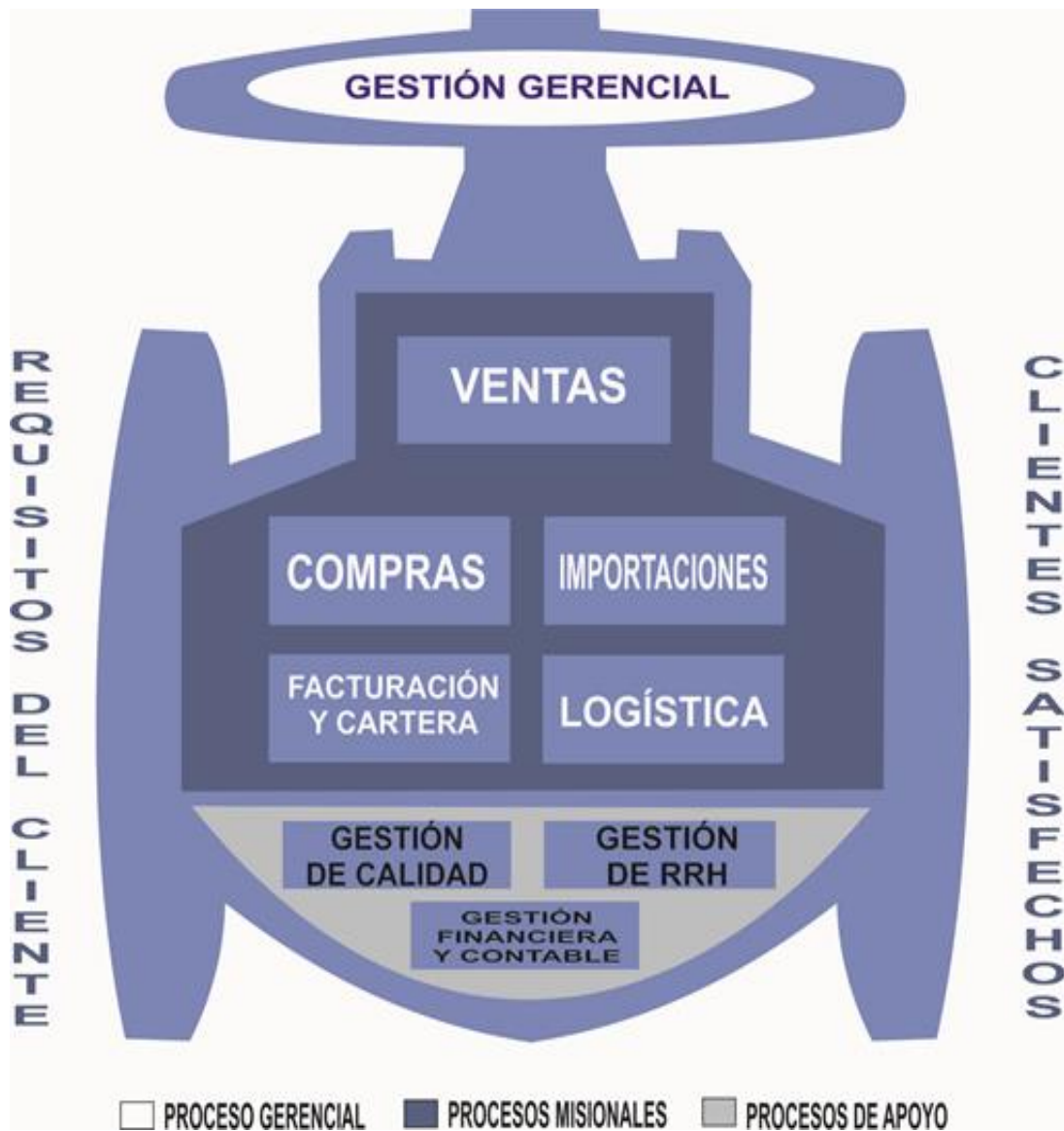
Coordinador de Calidad.

9. Gestión de procesos

La búsqueda de la eficacia de las actividades desarrolladas en la organización se basa en un modelo de gestión de procesos que se concreta en:

✔ La identificación de los procesos y de su interrelación plasmada en el mapa y las caracterizaciones de procesos que se muestra a continuación en el gráfico SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD de **Válvulas y accesorios de Colombia S.A.S.**

9.1. Mapa de procesos



Apéndice B. Manual de Funciones de Válvulas y Accesorios de Colombia SAS

Cargo	Administrador
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Gerente
Educación	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines
Experiencia	1 año en algún cargo dentro de la empresa
Formación	Conocimiento en material de manejo industrial relacionado con la conducción de vapor y de fluidos, servicio al cliente,
Habilidades	✓ Planificación por objetivos ✓ Manejo de personal ✓ Capacidad de análisis de la situación organizacional ✓ Identificación de problemas y planteamiento de soluciones ✓ Actitud y aptitud de liderazgo ✓ Redacción y presentación de informes ✓ Habilidades de comunicación ✓ Buenas relaciones laborales ✓ Discreción y reserva de la información
Funciones y responsabilidades	✓ Supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los demás empleados en las diferentes áreas de la empresa ✓ Realizar periódicamente una reunión en el área de ventas para analizar el comportamiento de las mismas ✓ Desarrollar estrategias de ventas con el fin de mejorarlas ✓ Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores ✓ Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad, y de seguridad y salud en el trabajo de la empresa
Cargo	COMPRAS
Área	ADMINISTRATIVA

Jefe Inmediato	ADMINISTRADOR
Educación	Bachiller y/o técnico profesional, tecnólogo en áreas administrativas o de mercadeo, últimos semestres de universidad en carreras afines a la administración
Experiencia	0 a 1 año
Formación	Manejo de sistemas informáticos
Habilidades	✓ Organización en el área de trabajo ✓ Actitud de liderazgo y capacidad de negociación ✓ Análisis de oferta del mercado ✓ Capacidad de análisis del comportamiento de los proveedores ✓ Manejo del sistema de inventarios ✓ Buenas relaciones laborales ✓ Discreción y reserva de la información ✓ Buen manejo en atención a proveedores
Funciones Y Responsabilidades	✓ Recibir las solicitudes de compras y consultar el listado de proveedores teniendo en cuenta precio de venta y tiempo de entrega ✓ Montar la orden de compra ✓ Llamar a confirmar existencia, tiempo de entrega y forma de pago ✓ Imprimir la orden de compra y enviarla al jefe de bodega con la información completa ✓ Gestionar con el área de cartera cuando las compras son de contado ✓ Hacerle seguimiento a todas las órdenes de compra hasta que lleguen a la bodega, cuando son en otras ciudades, verificar número de guía y suministrarle al jefe de bodega esta información ✓ Revisar margen de utilidad de las ventas ✓ Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores de acuerdo a la naturaleza de la actividad comercial de la empresa

	✓ Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad y del sistema de seguridad y salud en el trabajo ✓ Velar por el orden, aseo y organización del puesto de trabajo y de la empresa
--	---

Cargo	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
Área	ADMINISTRATIVA
Jefe inmediato	ADMINISTRADOR
Educación	Auxiliar Contable, tecnología contable, tecnología financiera
Experiencia	1 año
Formación	Manejo de programas contables digitales
Habilidades	✓ Organización en el área de trabajo ✓ Redacción de informes ✓ Habilidades de comunicación ✓ Manejo del sistema contable ✓ Buenas relaciones laborales ✓ Discreción y reserva de la información
Funciones y responsabilidades	✓ Elaborar comprobantes de egreso, ingreso, notas contables, reembolsos de caja menor ✓ Hacer mensualmente las conciliaciones bancarias ✓ Archivar documentos ✓ Elaborar mensualmente Retención en la Fuente y Rete ICA y cuatrimestralmente Autorete-Cree e IVA ✓ Elaboración de informes contables para presentar declaración de renta y Cree ✓ Elaboración de Información Exógena presentada a la DIAN y de Industria y Comercio

	✓ Liquidar quincenalmente la nómina administrativa ✓ Liquidar mensualmente la nómina de ventas ✓ Atender llamadas telefónicas ✓ Elaboración de cartas ✓ Verificación del correo electrónico de la empresa ✓ Generación de pagos de impuestos ✓ Realizar la programación y pago a proveedores ✓ Generación y pago de seguridad social cada mes ✓ Llamar por asistencia técnica a la empresa proveedora del sistema contable ✓ Verificar consecutivos de facturas, remisiones, comprobantes de compra, comprobantes de egreso e ingreso, notas contables, recibos de caja de la empresa ✓ Hacer por escrito una relación de los egresos de la empresa ✓ Presentar la información pertinente para contestar emplazamientos y/o requerimientos de la DIAN, Cámara de Comercio y Alcaldía ✓ Ingreso de facturas de compra en el sistema ✓ Cubrir la facturación y cartera en caso tal que esté ausente quien desempeña este cargo ✓ Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores de acuerdo a la naturaleza de la actividad comercial de la empresa ✓ Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad y del sistema de seguridad y salud en el trabajo ✓ Velar por el orden, aseo y organización del puesto de trabajo y de la empresa en general
--	--

Cargo	CONTROL DE INVENTARIOS
Área	LOGÍSTICA
Jefe inmediato	ADMINISTRADOR
Educación	Bachiller y/o técnico profesional o tecnologías afines a la rama de la administración. Curso de formación en manejo y control de inventarios
Experiencia	0 a 1 año
Formación	Sistemas
Habilidades	✓ Organización en el área de trabajo ✓ Habilidades básicas de auditoría ✓ Desarrollo de estrategias de almacenamiento ✓ Planeación estratégica, alianzas estratégicas, y desarrollo de proveedores ✓ Que esté en capacidad de tomar decisiones e identificar y solucionar problemas ✓ Analítica, con alto poder de concentración, trabajo en equipo y enfoque al detalle ✓ Actitud de liderazgo y negociación ✓ Manejo del sistema de inventarios ✓ Fundamentos del sistema de gestión de calidad ✓ Buenas relaciones laborales ✓ Discreción y reserva de la información
Funciones y responsabilidades	✓ Organizar, evaluar y verificar procesos logísticos y operacionales ✓ Identificar anomalías en el funcionamiento de los procesos de logística ✓ Control de entradas y salidas de material ✓ Ingresar los costos de la mercancía en el sistema ✓ Realizar el costeo de la mercancía importada ✓ Programar y realizar el inventario de bodega como mínimo una vez al año ✓ Realizar los ajustes al inventario

	✓ Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores de acuerdo a la naturaleza de la actividad comercial de la empresa ✓ Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad y del sistema de seguridad y salud en el trabajo ✓ Velar por el orden, aseo y organización del puesto de trabajo y de la empresa en general
Cargo	COORDINADOR DE CALIDAD
Área	ADMINISTRATIVA
Jefe inmediato	GERENTE
Educación	Administración de empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines
Experiencia	2 años en manejo de sistema de gestión de calidad
Formación	Auditoría interna (certificado)
Funciones y responsabilidades	✓ Participar en acciones de mejoramiento para lograr condiciones de eficacia para el sistema de gestión de calidad ✓ Manejo de persona ✓ Realizar la programación, ejecución e informe de auditoría interna anual ✓ Capacidad de análisis de la situación organizacional de la empresa ✓ Identificación de problemas y planteamiento de soluciones ✓ Registrar las acciones derivadas de dicha auditoría y hacer su respectivo seguimiento ✓ Objetividad e imparcialidad ✓ Atender las auditorías externas de la empresa ✓ Redacción y presentación de informes ✓ Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores ✓ Buenas relaciones laborales ✓ Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad, y de seguridad y salud en el trabajo de la empresa ✓ Disciplina y reserva de la información

Cargo	FACTURACIÓN Y CARTERA
Área	ADMINISTRATIVA
Jefe Inmediato	ADMINISTRADOR
Educación	Bachiller

Experiencia	1 año
Formación	Sistemas, conocimientos contables
Habilidades	✓ Organización en el área de trabajo ✓ Manejo del sistema ✓ Buenas relaciones laborales ✓ Discreción y reserva de la información ✓ Servicio al cliente
Funciones Y Responsabilidades	✓ Realizar las cotizaciones del área de ventas ✓ Elaboración de recibos de caja ✓ Programar la ruta diaria de la mensajería externa ✓ Pasar el estado de cuenta actualizado a los clientes y proveedores; así mismo pasarles los soportes de sus pagos por correo electrónico ✓ Realizar la gestión del cobro de cartera telefónicamente y/o por correo electrónico según sea el caso ✓ Atender llamadas telefónicas y contestar las extensiones de los compañeros de trabajo que no estén presentes y entregarles los mensajes ✓ Atender las llamadas de los proveedores sobre pagos de facturas y dar la respectiva información de pagos ✓ Manejo y cuadre de la caja menor ✓ Pago de compras de contado por medio la caja menor ✓ Solicitar los good receipt de la empresa Gran Tierra y facturarles ✓ Recibir y consignar los contados registrados en la planilla de control ✓ Solicitar reembolsos de saldos a favor ✓ Diligenciar formularios de solicitudes de crédito ✓ Diligenciar formularios de actualización de datos a los clientes ✓ Diligenciar documentación pertinente a licitaciones y enviarlas físicamente ✓ Aplicar notas de devolución en compras

	✓ Archivar todos los documentos que se elaboran en esta dependencia ✓ Revisar y archivar comprobantes de compras generados por la bodega ✓ Hacer seguimiento a las facturas de venta radicadas y emitidas ✓ Alimentar el cuadro de las facturas radicadas ✓ Realizar liquidación de comisiones ✓ Elaborar las certificaciones laborales ✓ Realizar cruces de cuentas con proveedores y clientes ✓ Elaboración de cartas o comunicados de la empresa ✓ Cubrir a la auxiliar contable en caso tal que esté ausente quien desempeña este cargo ✓ Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores de acuerdo a la naturaleza de la actividad comercial de la empresa ✓ Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de ✓ calidad, y del sistema de seguridad y salud en el trabajo ✓ Velar por el orden, aseo y organización del puesto de trabajo y de la empresa en general
--	--

Cargo	GERENTE
Área	ADMINISTRATIVA
Jefe inmediato	NO APLICA
Educación	Este cargo sólo lo puede ejercer uno de los propietarios y/o accionistas de la empresa
Experiencia	2 años en cargos dentro de la empresa
Formación	Bachiller profesional y/o con conocimiento en material de manejo industrial relacionado con la conducción de vapor y de fluidos, servicio al cliente
Habilidades	✓ Planificación por objetivos ✓ Manejo de personal ✓ Capacidad de análisis de la situación organizacional ✓ Identificación de problemas y planteamiento de soluciones ✓ Actitud y aptitud de liderazgo ✓ Habilidades de comunicación ✓ Buenas relaciones laborales

Funciones y responsabilidades	✓ Planear, dirigir y supervisar las acciones pertinentes a mejorar las ventas de la empresa ✓ Gestionar los recursos necesarios para el funcionamiento de la entidad ✓ Negociar y atender los temas de las importaciones junto al área de compras ✓ Atender los asuntos legales y financieros que afecten la empresa ✓ Cumplir con los requisitos de ley para el funcionamiento de la empresa
--------------------------------------	---

Cargo	JEFE DE BODEGA
Área	LOGÍSTICA
Jefe inmediato	ADMINISTRADOR
Educación	Básica primaria y/o bachiller, técnico profesional, tecnólogo en áreas de logística
Experiencia	0 a 1 año
Formación	Logística de bodega, manejo del computador, atención al cliente
Habilidades	✓ Organización en el área de trabajo ✓ Manejo de vehículos de carga ✓ Manejo del sistema ✓ Buenas relaciones laborales ✓ Habilidades de comunicación ✓ Discreción y reserva de la información ✓ Buen manejo en la atención al cliente
Funciones y responsabilidades	✓ Ayudar a cargar y descargar el material que llega y/o sale de la bodega ✓ Conducir el camión de la empresa para entregar pedidos dentro y fuera de la ciudad ✓ Recibir los pedidos y revisar que vengan completos ✓ Preparar el material solicitado en las remisiones para ser entregado ✓ Despachar la mercancía comprada de contado

	✓ Mantener limpia y organizada la bodega ✓ Manejar la máquina roscadora ✓ Hacer seguimiento a la mercancía enviada por mensajería ✓ Arreglar el material averiado por mal bodegaje ✓ Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores de acuerdo a la naturaleza de la actividad comercial de la empresa ✓ Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad y del sistema de seguridad y salud en el trabajo ✓ Velar por el orden, aseo y organización del puesto de trabajo y de la empresa en general
--	--

Cargo	VENDEDOR
Área	COMERCIAL
Jefe inmediato	ADMINISTRADOR
Educación	Bachiller y/o técnico profesional, tecnólogo, profesional en áreas administrativas o comerciales
Experiencia	1 año en ventas
Formación	Servicio al cliente, manejo de computador
Habilidades	✓ Organización en el área de trabajo ✓ Manejo del sistema ✓ Buenas relaciones laborales ✓ Discreción y reserva de la información ✓ Buen manejo en atención al cliente ✓ Planificación por objetivos ✓ Redacción de informes ✓ Habilidades de comunicación
Funciones y	✓ Realizar un listado de los clientes a visitar

responsabilidades	✓ Programar las visitas y/o llamadas semanales a clientes ✓ Hacer cotizaciones a los clientes que las soliciten ✓ Realizar la solicitud de material a bodega o compras, según sea el caso ✓ Generar pedidos ✓ Apoyar al área de cartera en la gestión de cobros ✓ Atender las ventas de mostrador ✓ Atender telefónicamente a los clientes ✓ Realizar las distintas tareas asignadas por sus superiores ✓ Cumplir con los registros y actividades del sistema de gestión de calidad, y el sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa
--------------------------	--