

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
MULTISUMINISTROS AMV, BASADO EN LA METODOLOGÍA DE BALANCED  
SCORECARD.**

**BLANCO DE LA ROSA YESICA PAOLA  
PUELLO CABARCAS MADELEY BEATRIZ  
VILLEGAS AGAMEZ MARY LUZ**



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.**

**2016**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
MULTISUMINISTROS AMV, BASADO EN LA METODOLOGÍA DE BALANCED  
SCORECARD.**

**YESICA PAOLA BLANCO DE LA ROSA**

**MADELEY BEATRIZ PUELLO CABARCAS**

**MARY LUZ VILLEGAS AGAMEZ**

*Trabajo de Grado para optar el título de Administrador de Empresas*

**Tutor:**

**MUÑOZ VERGARA RONALD**



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.**

**2016**

## NOTA DE ACEPTACION

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco infinitamente a Dios, por otorgarme, vida, salud y sabiduría para permitirme realzar este proyecto y finalmente graduarme, a mis padres por confiar y creer en mí, a la universidad por suministrarme los medios, los docentes, los conocimientos, a mis compañeras de tesis, por hacer un equipo excelente, a mi esposo y hermanos porque sin su apoyo este logro no hubiera sido posible, a mi abuela Antonia porque en cierta manera ella ha sido un apoyo constante e incondicional. Sinceramente a todos Gracias..!!

### **Yesica Paola Blanco de la Rosa**

Agradezco primeramente a dios por dame la fortaleza y la sabiduría de seguir cada día que pasa, a mi madre que con su esfuerzo que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos difíciles. A mi esposo por acompañarme y brindarme su apoyo día a día y a si sido testigo del camino recorrido para cumplir esta nueva meta en mi vida y convertirme en una gran Administradora de Empresa. Agradezco a mis compañeras de grupo Yesica Blanco y Mary luz Villegas que aportaron su granito de arena hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

### **Madeley Beatriz Puello Cabarcas**

Primero que todo se lo dedico a Dios, quien me dio la fortaleza necesaria para desarrollar el proyecto, por darme tenacidad en los momentos difíciles, porque a lo largo del proyecto me hizo una mujer perseverante. A mi madre porque creyó en mí y porque me saco adelante, con todo sus esfuerzos dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí. A mis hermanas y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

### **Mary Luz Villegas Agamez**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	xi
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.1.1. Descripción del problema .....	13
1.2 Formulación del problema .....	14
2. JUSTIFICACIÓN .....	15
3. OBJETIVOS .....	17
3.1 Objetivo General.....	17
3.2 Objetivos Específicos .....	17
4. MARCO REFERENCIAL.....	18
4.1. Antecedentes .....	18
4.2 Marco Teórico.....	19
4.2.1 Principios corporativos. ....	21
4.2.2 Visión.....	21
4.2.3 Misión. ....	21
4.2.4 Planeación estratégica.....	22
4.2.5 Diagnóstico estratégico.....	23
4.2.6 Formulación de estrategias. ....	23
4.2.7 Análisis DOFA. ....	24
4.2.8 Balanced Score Card.....	24
4.3 Marco conceptual.....	27
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
5.1 Tipo y enfoque de la investigación .....	33
5.2 Fuentes de información.....	33
5.2.1 Fuentes Primarias.....	33
5.2.2 Fuentes Secundarias.....	34
6. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....	36

6.1 Delimitación geográfica.....	36
6.2 Delimitación temporal .....	36
6.3 Delimitación temática .....	36
7. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	37
7.1 Recursos humanos .....	37
7.2 Recursos financieros .....	37
7.3 Presupuesto .....	37
7.4 Resultados esperados .....	38
7.4.1 Directos.....	38
7.4.2 Indirectos. ....	39
CAPÍTULO I .....	40
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y LA OPERACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA PARA DETERMINAR EL ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	40
1.1 Resultados y análisis de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Multisuministros A.M.V.....	40
1.1.1 Escala utilizada para el diligenciamiento de la encuesta .....	40
1.2 conclusiones de la encuesta a clientes de la empresa Multisuministros A.M.V.....	45
1.3 Análisis y resultados de las entrevistas a empleados de Multisuministros A.M.V. ....	45
1.3.1 Conclusiones de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Multisuministros A.M.V. ....	51
1.4 Diagnóstico situacional de la empresa Multisuministros A.M.V. ....	52
1.4.1 Sector industrial de Cartagena de Indias.....	52
1.4.2 Descripción de la competencia .....	55
1.4.3 Las cinco fuerzas de Porter .....	57
1.5 Análisis del macroentorno .....	59
1.5.1 El factor económico.....	60
1.5.2 El factor político – legal.....	67
1.5.3 El factor tecnológico.....	69

CAPÍTULO II.....	70
2. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DETERMINANTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE COLLEVEN AL LOGRO DE VENTAJAS COMPETITIVAS POR MEDIO DE LA INTERACCIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN. ....	70
2.1 Generalidades de la empresa.....	70
2.1.1 Misión. ....	70
2.1.2 Visión.....	70
2.1.3 Filosofía de la empresa. ....	71
2.1.4 Valores corporativos. ....	71
2.1.5 Principios corporativos ....	71
2.1.6. Portafolio de productos de Multisuministros AM.V. ....	72
2.2 Análisis de la capacidad interna de la empresa.....	72
2.2.1 Método aplicado. ....	72
2.2.2 Capacidad directiva.....	73
2.2.3 Capacidad financiera.....	75
2.2.4 Capacidad del talento humano.....	78
2.3 Características administrativas ....	80
2.3.1 Estilo de Dirección.....	80
2.4 Matriz DOFA de la empresa Multisuministros A.M.V. ....	81
CAPÍTULO III.....	84
3. DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO BASADOS EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCE DEL SCORECRAD EN LA EMPRESA MULTISUMINISTROS AMV. ....	84
3.2 Diseño del plan estratégico basado en la metodología balanced Scorecard ....	85
3.1 Diseño del direccionamiento estratégico de la organización.....	87
3.4 Alcance de los indicadores de desempeño bajo la metodología del BSC ....	88
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA .....	93

## LISTA DE TABLAS

Pág.

<b>Tabla 1.</b> Ficha técnica de las entrevistas realizadas a clientes de Multisuministros A.M.V. .....	41
<b>Tabla 2.</b> Evaluación de los elementos tangibles del servicio ofrecido por Multisuministros A.M.V. ....	42
<b>Tabla 3.</b> Evaluación de los elementos tangibles del servicio ofrecido por Multisuministros A.M.V. (Apariencia visualmente atractiva de la papelería institucional).....	43
<b>Tabla 4.</b> Evaluación de la fiabilidad del servicio ofrecido por Multisuministros A.M.V....	43
<b>Tabla 5.</b> Evaluación de la Capacidad de respuesta ofrecida por Multisuministros A.M.V. (Rapidez en ofrecer el producto o servicio y atención de PQRS) .....	44
<b>Tabla 6.</b> Conclusiones de la encuesta aplicada a clientes de la empresa Multisuministros A.M.V. ....	45
<b>Tabla 7.</b> Tiempo de vinculación de los empleados con la empresa Multisuministros A.M.V. .....	46
<b>Tabla 8.</b> Conocimiento y dominio de la misión de Multisuministros A.M.V. ....	47
<b>Tabla 9.</b> Conocimiento y dominio de la visión de Multisuministros A.M.V.....	47
<b>Tabla 10.</b> Aspectos a mejorar del servicio ofrecido por Multisuministros A.M.V.....	48
<b>Tabla 11.</b> Planes de incentivos ofrecidos por Multisuministros A.M.V. ....	48
<b>Tabla 12.</b> Crecimiento laboral y profesional ofrecido por Multisuministros A.M.V. ....	49
<b>Tabla 13.</b> Adecuado ambiente laboral ofrecido por Multisuministros A.M.V. ....	50
<b>Tabla 14.</b> Mecanismos de divulgación y comunicación en Multisuministros A.M.V.....	50
<b>Tabla 15.</b> Actividades de capacitación, recreación e integración ofrecido por Multisuministros A.M.V.....	51
<b>Tabla 16.</b> Descripción general de los competidores directos de Multisuministros A.M.V.	55
<b>Tabla 17.</b> Análisis de la competencia por atributos del producto y/o servicio .....	56
<b>Tabla 18.</b> Matriz de capacidad directiva Multisuministros A.M.V. ....	73
<b>Tabla 19.</b> Matriz de capacidad financiera Multisuministros A.M.V. ....	75

<b>Tabla 20.</b> Matriz de capacidad del talento humano Multisuministros A.M.V.....	78
<b>Tabla 21.</b> Matriz de análisis estratégico – Fortalezas y Debilidades .....	81
<b>Tabla 22.</b> Matriz de análisis estratégico – Oportunidades y Amenazas .....	82
<b>Tabla 23.</b> Matriz de indicadores y metas – Perspectiva financiera.....	88
<b>Tabla 24.</b> Matriz de indicadores y metas – Perspectiva del cliente .....	89
<b>Tabla 25.</b> Matriz de indicadores y metas – Perspectiva proceso internos .....	89
<b>Tabla 26.</b> Matriz de indicadores y metas – Perspectiva de formación y crecimiento.....	90

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
<b>Ilustración 1.</b> Las cinco fuerzas de Porter .....	57
<b>Ilustración 2.</b> Tasa de cambio del Peso frente al Dólar.....	61
<b>Ilustración 3.</b> Histórico del Dólar en 2015. ....	62
<b>Ilustración 4.</b> Evolución del precio del petróleo 1990 – 2015. ....	63
<b>Ilustración 5.</b> Inflación al consumidor, metas y resultados.....	64
<b>Ilustración 6.</b> Colombia: Crecimiento económico.....	65
<b>Ilustración 7.</b> DTF y Tasa de intervención del Banco de la República .....	66

## INTRODUCCIÓN

La administración es la ciencia, el arte y la técnica que permite planear, organizar dirigir y controlar todas las actividades o recursos de una organización para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Las organizaciones además de buscar productividad y aumento de utilidades pretenden alcanzar un nivel de desarrollo y crecimiento, con el fin de no sólo sobrevivir sino de crecer constantemente, incrementando el valor que generan para todos sus agentes de interés, accionistas, trabajadores, clientes , proveedores y medio ambiente.

Los nuevos enfoques en la Administración de Empresas, promulgan que el ciclo administrativo debe empezar bien desde un principio, y que es la correcta planeación lo que permitirá lograr el éxito de una manera más eficiente y eficaz, pero no debe ser cualquier planeación, debe ser una planeación estratégica.

La planeación Estrategia surge como resultado de la incertidumbre, la cual se debe a su vez al avance del pensamiento administrativo, los cambios en los modelos económicos y la complejidad a las que están sujetas las organizaciones y el entorno en el que se desenvuelven.

Actualmente la globalización, el crecimiento acelerado de las tecnologías, el acceso ilimitado a la información, los tratados comerciales entre países, entre otros, han sido aspectos que en los últimos años han generado en el medio científico, industrial, logístico y comercial la necesidad de crear nuevas formas de competencia, nuevas formas de llegar primero a los consumidores y mantenerse en la oferta de los bienes o servicios producidos por los actores participantes, buscando siempre conseguir un espacio más grande de atención y de esta manera aumentar su productividad, con esto sus ingresos y por ende la rentabilidad y competitividad de sus negocios.

De este modo, es que la Planeación Estratégica, ha surgido como herramienta clave para encontrar la respuesta a todas esas necesidades e incógnitas organizacionales, relacionadas con el camino que deben tomar para el logro de sus objetivos, la cual puede servir a cualquier organización, grande o pequeña, inserta en cualquier rama de la producción o de los servicios y localizada en cualquier lugar del mundo.

La estrategia es la columna vertebral de una empresa por lo cual esta se define como el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos propuestos. A su vez, la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización; obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Por lo anterior, el presente proyecto tiene como objetivo principal, diseñar un plan estratégico para la empresa Multisuministros AMV, basado en la metodología del Balanced Scorecard debido a que el desarrollo de planes estratégicos se hace necesario en todas las áreas de la organización; estos deben estar acordes con las políticas organizacionales y encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía, con el fin de obtener posicionamiento en el mercado y un aumento de la productividad, así como también debe ir de la mano de una herramienta de control como lo es Balanced Scorecard, la cual que será utilizada en este proyecto.

En general, se espera que la realización de la presente investigación aporte a la necesidad de concretar el diseño de una planeación estratégica que se propone, el cual está respaldado por el interés de las directivas para seguir creciendo en el mercado de helados de la ciudad de Cartagena.

## **1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.Planteamiento del problema**

#### ***1.1.1. Descripción del problema***

Multisuministros A.M.V., es una compañía dedicada a la comercialización de productos de la marca Crem helado, que ha ido logrando un gran crecimiento y expansión en los últimos dos años. Esto se puede evidenciar con el aumento de la producción en un 48.3% entre el año 2013 y 2014, logrando incrementar su capacidad operativa y comercial, con la apertura de nuevos puntos de ventas en la ciudad.

En tal sentido, a raíz del aumento en la producción, el volumen de ventas también se ha afectado positivamente con un considerable incremento de estas en un 57,4% aproximadamente, pero con la novedad que el costo del inventario de producto terminado ha sido muy alto, lo cual ha afectado significativamente el estado de resultados de la empresa; evidenciándose la falta de planeación y de objetivos coherentes que rijan la organización en una sola dirección.

No obstante, los acontecimientos anteriores dan cuenta a su vez que la empresa no ha aprovechado completamente todas las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con las que cuenta para competir. Así mismo, debido a que nunca se ha sometido a un proceso de planeación formalmente estructurado, con la participación de sus directivos y demás miembros de la empresa, donde se cierren compromisos encaminados a alcanzar los objetivos principales de la misma, que le permitan reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta para convertirse en una compañía sostenible en la industria, es que actualmente se presentan problemas en los principales departamentos de la empresa como financiero, administrativo y productivo.

Aunque el inventario siempre ha sido una de las mayores debilidades de la empresa, con el aumento de producción en el año 2012, este se incrementó en un 30%, cifra que llegó a alarmar a todos los directivos y funcionarios de la empresa, pues la falta de planeación ha hecho que se comercialicen productos que no tienen la suficiente aceptación en el mercado y se convierten en mercancía estancada en las bodegas debido a su baja demanda, generando con ello un costo significativo para la compañía.

Si bien el comportamiento de las ventas ha sido el esperado, un posible mal manejo en las decisiones gerenciales, bien sea por desconocimiento de lo que pasa externamente, puede traer grandes consecuencias a la organización como: pérdida de participación en el mercado, reducción de las oportunidades para acceder a otros mercados y baja competitividad en el sector, que a su vez puede ser aprovechado por la competencia.

Bajo este contexto, la empresa detectó la importancia de realizar una evaluación del entorno, que les permita establecer una misión, visión, objetivos y encaminar toda la empresa a una meta, construir las estrategias que llevaran al desarrollo y crecimiento de la organización, permitiendo organizar los procesos productivos y administrativos que ayuden a la consecución de los objetivos propuestos.

### ***1.2 Formulación del problema***

¿Cuál debe ser el diseño de planeación estratégica que mejor se ajuste al proceso de gestión de la empresa Multisuministros A.M.V. basado en el Balanced Score Card, para el logro de sus objetivos a largo plazo?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Toda organización en el actual mundo competitivo, se enfrenta a un entorno en constante cambio, en el cual las reglas del juego evolucionan a diario y es allí, donde necesitan estar preparadas para identificar y responder oportunamente a estos cambios, garantizando así su permanencia y crecimiento en el mercado, puesto que solo aquellas empresas que tengan la mejor estrategia competitiva tienen la ventaja de seguir compitiendo e ir siempre a la vanguardia en los mercados.

A raíz de la anterior situación, un experto en la materia hace referencia a un elemento recién descubierto que hoy por hoy viene a guardar estrecha relación con el Direccionamiento Estratégico: el efecto Drácula en las organizaciones. El cual consiste básicamente en el principio de que *existir no es sinónimo de conocerse* y, plantea textualmente que:“(…)De repente, hice una reflexión sobre la tragedia mítica del personaje conocido como Drácula. Su tragedia contrario a lo que muchos podrían pensar, no está relacionada con su inmortalidad. Realmente está relacionada en su incapacidad de poder reflejarse en el espejo. Su problema no es saber quién es, sino como es. Saberse eterno y no poder reflejarse es tal vez más trágico que saberse inmortal. Pero ¿Qué tiene que ver esto con la organización? (…)

Metafóricamente hablando, existen organizaciones que sufren la tragedia de Drácula (no significa que sean organizaciones inmortales). Existen, tienen consciencia de su existencia pero no se reflejan (no saben cómo son). Son organizaciones centradas en su existencia, pero son organizaciones en “falta” constante. Existir no es sinónimo de reflejarse, la existencia puede ser vacía sin la correspondencia del otro y, de los otros. Conjuguar la existencia organizacional en primera persona, lleva al efecto Drácula” (Robledo, 2009).

Siendo consecuentes con lo anteriormente citado se considera, que a pesar de que Multiservicios A.M.V., es en la actualidad una empresa líder en su segmento, por tanto es necesario y de vital importancia que ella, como empresa, cuente con un Direccionamiento Estratégico que le permita, entre uno que otro propósito: mantener su liderazgo “conociéndose a sí misma como Organización”, (es decir teniendo consciencia de cómo es),

identificar oportunidades de crecimiento, definir, formalizar y diseñar directrices y criterios de organización, gestión y funcionamiento, tomando como referencia la evolución del entorno, partiendo del análisis de la realidad existente, con la voluntad de influir en el cambio de la misma. Dichas acciones, obviamente suponen una toma de decisiones en el presente, considerando los efectos que tendrán estas en el futuro.

El desarrollo de la presente propuesta de trabajo, servirá para el logro de dos propósitos, el Primero: permitirá establecer la situación actual de la empresa y diseñar las estrategias que generen una ventaja competitiva para la misma y el Segundo: como una fuente de consulta en lo teórico-conceptual, puesto que aporta nuevos conocimientos en materia de *Planeación estratégica* en empresas locales, mediante la formulación de estrategias gestadas al interior de la Academia por estudiantes de pregrado.

Así las cosas, la justificación metodológica de la presente propuesta de trabajo se sustenta en el aporte de técnicas, métodos y herramientas que permitirán llevar a cabo un diseño de la planeación estratégica de la empresa Multisuministros A.M.V. basado en el Balanced Score Card, aplicando para ello la metodología científica; que consiste en identificar el problema, para luego de analizar las diferentes teorías que se relacionan con el problema, formular soluciones a través de la hipótesis así como objetivos que orientan lo que busca la investigación.

En lo concerniente a la justificación práctica, cabe anotar que con el desarrollo de este trabajo se realizará un valioso aporte a la solución de un problema en término de una necesidad de la empresa Multisuministros A.M.V., poniendo a sus disposición un informe de cómo llevar a la práctica el objetivo principal propuesto, con el cual podrá obtener una serie de beneficios económicos, operacionales, organizacionales y por encima de todo, va a permitirle incrementar su nivel de innovación, manteniéndola así relevante a futuro.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Estructurar un proceso de direccionamiento y planeación estratégica bajo la aplicación del Balance del Score Card para la empresa Multisuministros AMV, anticipándose al futuro con el fin de identificar riesgos y mediante estas prácticas contribuir al éxito total.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Realizar un análisis del entorno interno y externo de la empresa para determinar el análisis situacional de la organización.
- ❖ Determinar y formular con la información obtenida del análisis situacional, las estrategias a seguir por la empresa, que conlleven al logro de ventajas competitivas por medio de la interacción de todas las áreas funcionales de la organización.
- ❖ Diseñar un plan estratégico basados en la Metodología del Balance del Scorecard en la empresa Multisuministros AMV.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1. Antecedentes**

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se tomaran como base fundamental las siguientes referencias, las cuales serán fuentes de consultas necesarias para la elaboración del documento final:

Por ejemplo, Urrutia y Martínez (2002), para el diseño de estrategias que permitieran optimizar los servicios del Hospital Naval de Cartagena plantearon una metodología de trabajo de tipo descriptivo – analítico, basado en la recolección de información de primera mano y para ello recurrieron a fuentes primarias y secundarias, las primarias consistieron en: a) La observación directa, b) Entrevistas al Jefe del Departamento de Administración y al Personal que labora en ese Departamento, c) Encuestas y Entrevistas a los Usuarios del Hospital –Beneficiarios Militares y Civiles-. Se obtuvieron como resultados del trabajo una serie de propuestas y planteamientos estratégicos que buscaron la optimización de recursos utilizados por el Hospital Naval de Cartagena con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado, fundamentados en su Plan de Desarrollo y en un análisis exhaustivo de la situación actual y del mercado en general.

Por otra parte, Riaño (2002), al desarrollar un plan estratégico de la subgerencia comercial de Telecartagena S.A. E.S.P para los años 2002 – 2003, encontró que el principal desafío a la hora de diseñar dicho plan consistió en mejorar las actividades que desarrollaban por aquel entonces las Divisiones de Mercadeo y Atención al Cliente para satisfacer de manera óptima sus necesidades y expectativas de los suscriptores y lograr una mayor cobertura del servicio. Así mismo, con el desarrollo de dicha investigación también fue posible la exploración de nuevos negocios que permitiesen a Telecartagena S.A. ofrecer servicios y productos de valor agregado a los suscriptores y usuarios, pensando siempre en la satisfacción plena de estos. Entre las principales conclusiones del estudio se anota que si bien el sector (de la telefonía) en general presenta un panorama sólido, estable y dinámico,

con una capacidad instalada en óptimas condiciones, se puede evidenciar un acelerado desarrollo de la telefonía móvil, en cuanto a demanda del servicio en el país y calidad se refiere, por tanto se pronosticó que en muy corto tiempo este servicio estaría a la vanguardia económica y social.

Finalmente, Bermúdez y Torres (2005) plantearon el diseño de un plan estratégico en la empresa Almacén y Rectificadora La Heroica, la cual tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico para el mejoramiento y la proyección de la misma en el mercado local. La iniciativa de llevar a cabo dicha investigación por parte de los autores se debió a la preocupación de la gerencia por cumplir de manera eficiente con las expectativas de los clientes, mejorar la gestión directiva y las condiciones operativas y organizacionales de la compañía, además de proyectar a la misma hacia el futuro y aprovechar las oportunidades que pueda tener a través del tiempo. Por otra parte, cabe destacar que dicho proyecto fue factible en cuanto a su desarrollo, toda vez que una de las conclusiones de los autores señala que si bien el Almacén Rectificadora La Heroica es una empresa líder del sector que no puede quedar relegada por las exigencias cada vez más complejas de los clientes y el aumento de la competitividad de las diferentes empresas del sector en donde reviste importancia la aplicación de un plan estratégico para el desarrollo organizacional en pro de una cultura organizacional.

## **4.2 Marco Teórico**

La propuesta para el diseño de la planeación estratégica de la empresa Multisuministros A.M.V. basada en el Balanced Score Card, requiere de un contenido teórico y conceptual que ayudara a la óptima solución del problema, ya que es necesario conocer e identificar factores indispensables para el desarrollo de la propuesta organizacional y así mismo ayudará a tener un conocimiento amplio de la empresa y de las teorías planteadas por diferentes autores especializados en la planeación estratégica, la cual será diseñada y aplicada por los investigadores a la empresa en mención.

En relación a los conceptos de planeación y gerencia estratégica Serna H. (2000) afirma que es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización logran conseguir, analizar y procesar información acertada, de índole interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la compañía, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro.

El proceso de planeación estratégica consiste básicamente en la capacidad que tiene la organización de darle respuestas a las preguntas de: ¿A dónde se quiere llegar? ¿En qué estamos hoy? ¿Hacia dónde hay que ir? ¿Cómo lo lograremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Así las cosas, teniendo en cuenta que en el contexto de una visión estratégica, el concepto de responsabilidades a nivel administrativo es muy limitado, se conciben como estrategias a todos aquellos funcionarios que dentro de una organización formalmente constituida, poseen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el ejercicio tanto presente como futuro de la organización.

Cuando se aborda el tema de planeación estratégica, Serna (2000) opina que las organizaciones cuando desean expandirse, generar dividendos y aumentar su cuota en el mercado deben tener muy claro el horizonte hacia donde quieren dirigirse, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

En tal virtud, la planeación estratégica viene a ser un proceso mediante el cual la organización determina y sostiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que lleven a ese fin. (Steiner, George. 1996)

Básicamente el proceso de planeación estratégica consiste en: 1) El desarrollo de la misión y metas, 2) En realizar un diagnóstico de amenazas y oportunidades y 3) en generar estrategias alternativas. Mientras que un plan estratégico contiene lo que es: La misión y

metas organizacionales, las estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos necesarios, las estrategias para los procesos de manufactura y la realización de actividades de investigación y desarrollo, las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales y de los empleados, el desarrollo de Planes Tácticos, el control y la evaluación de resultados y la repetición del proceso de planeación

#### ***4.2.1 Principios corporativos.***

Los principios corporativos hacen alusión a la agrupación de normas, valores y creencias que reglamentan y normalizan la vida diaria de una organización, definiendo elementos que son importantes para la misma y que deben ser compartidos por todos sus miembros. Por consiguiente conforman la norma de vida corporativa y el sustento de la cultura organizacional, así como de la misión y la visión.

#### ***4.2.2 Visión.***

La visión de una organización se define un conjunto de opiniones e ideas generales, que facilitan el marco de referencia de lo que una compañía es realmente y que es lo que desea ser en el futuro. En ese sentido, la visión no se esboza en enfoques cuantitativos o numéricos y es definida por la administración central de la compañía, debe ser ambiciosa y estimulante, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

#### ***4.2.3 Misión.***

Cada organización es única e irrepetible por los valores que la conforman, sus principios, por la filosofía de sus directivos, por sus empleados y por sus grupos de interés. Dicho factor único se refleja necesariamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionalizar en la visión.

La misión se refiere entonces a una formulación de las razones de ser de la organización, es decir, a la formulación de cada uno de los propósitos que la distinguen de otras empresas en relación al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que asegura el logro de estos propósitos.

Para ser más concisos, la misión de una compañía necesariamente debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el propósito de la organización? ¿En que se basa la actividad económica del negocio? ¿Qué objetivos se tienen? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué necesita la organización para alcanzar las metas propuestas? ¿Cuál es la responsabilidad social empresarial del negocio?, ya que con la resolución de cada uno de estos interrogantes podrá ser claramente formulada, definida y conocida por todos los colaboradores.

#### ***4.2.4 Planeación estratégica***

La Planeación estratégica, es un proceso sistemático orientado a proyectar su visión en el corto, medio y largo plazo y las estrategias para lograr el cumplimiento esperado, estableciendo el camino a recorrer para adecuarse a las condiciones del contexto estratégico actual encaminado a ser una empresa rentable y competitiva. Cabe resaltar como podemos definir la planeación como un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos (Armijo, 2011).

A continuación podemos puntualizar como la planeación estratégica nos orienta a tener un concepto muy claro de la organización, lo que permitirá generar planes, actividades que nos lleven al cumplimiento de las metas establecidas en la organización. Por tal razón es considerada una de las herramientas gerenciales más efectivas de la actualidad, encaminada a desarrollar empresas competitivas, rentables en un entorno globalizado. Cabe resaltar como las organizaciones diseñan esta herramienta gerencial enfocada a establecer su capacidad de proyectarse en el contexto interno y externo para la toma de decisiones, determinar sus

planes, proyectos, estrategias, objetivos, enfocado al cumplimiento de las metas organizacionales.

#### ***4.2.5 Diagnóstico estratégico.***

El diagnóstico estratégico servirá de punto de partida para el estudio situacional de la empresa en las dimensiones tanto internas como externas. Por consiguiente, es importante conseguir y procesar información relevante sobre su entorno con la intención de identificar amenazas y oportunidades, al igual que las condiciones que dan origen a las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas (Serna, 2000).

#### ***4.2.6 Formulación de estrategias.***

En este punto las estrategias tienden a transformarse en planes concretos de acción, donde se definen tácticas, plazos, responsables y la inversión que se requiere para ponerla en marcha. En tal virtud, resulta muy importante proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de cada uno de ellos, así como diseñar planes de acción concretos.

En ese sentido, los proyectos estratégicos y los planes de acción deben concretarse o definirse en un presupuesto que deberá ejecutarse, monitorearse y auditar su ejecución dentro de la normatividad que rige a la empresa, el cual en definitiva viene a ser el verdadero Plan Estratégico.

Con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán los indicadores a los que haya lugar, para medir el desempeño de la organización. Esta medición se debe llevar a cabo de manera periódica, con el fin de que pueda retroalimentar oportunamente el proceso de planeación estratégica e introducir los ajustes o modificaciones que la situación amerite.

#### ***4.2.7 Análisis DOFA.***

El término DOFA es un acrónimo de Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A). Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias para el desarrollo de una estrategia efectiva” (Serna, 2000).

Por otra parte, cabe anotar, que en el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, el talento humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y la innovación, las tendencias socio-políticas, económicas y tecnológicas y las variables de competitividad.

#### ***4.2.8 Balanced Score Card.***

El Cuadro de Mando Integral (CMI) mejor conocido por su nombre en inglés como Balanced Score Card (BSC), fue desarrollado en los años ochenta por los doctores David Norton Y Robert Kaplan, orientado a establecer las estrategias organizacionales enfocado a ser competitivos y rentables en el mediano y largo plazo.

De acuerdo a los estudios de Kaplan y Norton (2002), el concepto del Cuadro de Mando Integral tiene su origen en la evolución de los aspectos de planificación y control dentro del proceso de administrar una organización sin importar su fin económico. La planificación es el inicio de la acción directiva la cual sugiere la fijación de objetivos y la definición y programación de las actividades que harán posible el logro de dichos objetivos.

Cuando una organización requiere hacer frente a retos muy puntuales como: las nuevas condiciones que impone la creciente competencia, la disminución del ciclo de vida de los productos, el deseo de lograr una diferenciación mucho más profunda entre una y otra compañía y de clientes que son cada vez más exigentes que esperan el trato personalizado tanto en productos como en servicios, han surgido soluciones novedosas que exploran mejores maneras de gestión.

En tal sentido, Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el Balanced Scorecard (BSC) como un conjunto de mediciones claves que les proveía a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio, toda vez que su enfoque estratégico hace referencia fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

El diseño de un Plan Estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard permitirá a las organizaciones notificar la estrategia de la organización hacia sus diferentes procesos de la misma. Cabe resaltar la finalidad de esta herramienta enfocada a articular el direccionamiento estratégico en los diversos niveles de las empresas mediante el desarrollo de indicadores financieros y no financieros basados en las cuatro perspectivas del balance Scorecard.

#### ***4.2.9 Perspectivas Del Balanced Scorecard***

El Balanced Scorecard transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento. La importancia de estos objetivos e indicadores, es la congruencia de estos, es decir, que todos los objetivos sean consistentes con los objetivos de la organización, más aún, que el logro del cumplimiento (o el trabajar hacia el cumplimiento de los objetivos) permita o facilite el alcanzar los otros.

##### ***4.2.9.1 La Perspectiva financiera***

Esta perspectiva está enfocada a diseñar indicadores financieros en todos los procesos de la organización, estableciendo directrices en relación aumentar los variables financieras de la organización en aras de ser rentable y competitivas

##### ***4.2.9.2 La perspectiva del cliente***

La organización debe identificar los segmentos de clientes y de mercado en los cuales entrara a competir, estableciendo un análisis del contexto enfocado a determinar las necesidades y expectativas de los clientes, las estrategias para cumplir esos objetivos, generando acciones hacia la fidelización y la búsqueda de nuevos clientes.

##### ***4.2.9.3 La perspectiva del proceso interno***

Se identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente. Esto permite entregar propuestas de valor para atraer nuevos clientes o satisfacer las expectativas. Esta perspectivas se justifica en el cómo se logrará cumplir con los objetivos antes planteados (financieros y clientes).

#### ***4.2.9.4 La perspectiva de formación y crecimiento***

Se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento proceden de tres fuentes principales las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

### **4.3 Marco conceptual**

El Marco Conceptual tiene como finalidad concebir y formar el entendimiento acerca de la temática de la investigación, así mismo. Define el significado de los términos en un lenguaje técnico, que va emplearse con mayor frecuencia y sobre las cuales convergen las fases del conocimiento científico, observación, descripción, explicación y predicción. (Méndez, 2003).

Los siguientes son los conceptos más importantes que vale la pena tener en cuenta dentro de la temática propuesta, en el presente proyecto de investigación, dado que permitirán comprender mejor el tema propuesto:

**Alianza estratégica:** En estos acuerdos, una compañía se compromete a proveer a la otra parte y la otra organización a su vez, se responsabiliza a continuar comprándole a ese proveedor; comprometiéndose a reducir costos e incrementar la calidad de los insumos.

**Amenazas:** Eventos o hechos en el entorno que limitan y dificultan el desarrollo operativo de una organización

**Análisis DOFA:** Es aquel análisis encaminado a evaluar las potencialidades y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. De igual forma pretende asilar los principales problemas que una organización debe afrontar mediante un análisis en profundidad de cada uno de los cuatro elementos.

**Balanced Score Card (BSC):** Es un enfoque acerca de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. El Balanced Score Card traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. Originalmente el Balanced Score Card fue desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton. En términos generales, permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización en forma Integral Balanceada y Estratégica.

**Competitividad:** Capacidad de producir o servir con calidad y excelencia necesarias para estar al nivel o superar lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores.

**Cultura organizacional:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.

**Diferenciación:** Consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto – bien o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante.

**Direccionamiento estratégico:** Define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución pública; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la

entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición, correlacionando tres (3) elementos: Planes y Programas, Modelo de Operación y Estructura Organizacional.

**Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo de recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. “hacer las cosas bien”.

**Estrategia:** Combinar o dirigir ciertas operaciones que permita cumplir metas y objetivos propuestos.

**Estrategia corporativa:** Considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conlleven programas de inversión con objetivos de: 1. Crecimiento (Nuevos productos, mercados) 2. Reducción de costos (Aumento de eficiencia) o 3. Ambos.

**Estrategia de mercadeo:** El Mercado es el elemento que motiva la operación empresarial; sin éste no hay clientes, no tiene sentido la producción de productos y servicios en la organización y tampoco la formulación de las estrategias operativa y corporativa. La Estrategia de Mercadeo resulta de un ejercicio analítico que puede ser elaborado con base en diferentes modelos como: “La Estrategia del Océano Azul”, “El Enfoque Producto-Mercado”, “La Matriz B.C.G (Boston Consulting Group)”, “Las cinco fuerzas de Porter”, “Las Disciplinas de Valor de M. Tracy – Fweirsema y “El esquema CRM”.

**Estrategia operativa:** La estrategia de competitividad constituye el elemento “duro” del proceso estratégico, porque debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativas y de mercadeo, y comprometer a toda la organización. Incorpora actividades Financieras, Administrativas, Tecnológicas, de Recursos Humanos, Manufactura, Mercadeo, Comerciales y Negocios Internacionales. Para formular la Estrategia Operativa se requiere: a) Evaluar objetivamente la Posición Competitiva de la Unidad de Negocio, detallando los elementos individuales de competencia en los diversos

tramos de la organización y b) Identificar las claves de éxito ó factores determinantes en la operación.

**Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Gestión:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

**Implantación de la estrategia:** Gama total de actividades directivas relacionadas para poner en práctica la estrategia seleccionada, supervisar su consecución y lograr los resultados planteados.

**Metas:** Declaración formal de los propósitos que la empresa trata de lograr.

**Misión de la organización:** Respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y cual llegará a ser? Una declaración de Misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que esta hará y lo que llegará a ser.

**Modelo de las cinco fuerzas de Porter:** El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: Amenaza de entrada de nuevos competidores, La rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

**Objetivos a corto plazo:** Son las metas de resultados a corto plazo de la organización; la cantidad de señales de mejora a corto plazo indica con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

**Objetivos a largo plazo:** Objetivo que deben lograrse dentro de los siguientes tres a cinco años o en su defecto, en forma continúa año tras año.

**Objetivos estratégicos:** Son las metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.

**Organigrama:** Instrumento gráfico que, de una manera sencilla y sintética, sirve para describir las estructuras y relaciones esenciales de una organización. Se representan los principales puestos y funciones, las unidades de trabajo, y los niveles y relaciones jerárquicas existentes entre, y dentro, de las unidades administrativas.

**Participación del mercado:** Porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

**Plan estratégico:** Declaración que define la Misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado de corto a largo plazo y la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización.

**Políticas:** Es un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones dentro de la empresa.

**Políticas de calidad:** Compromiso con la satisfacción del cliente, contribución al medio ambiente, etc.

**Segmentación del mercado:** Consiste en la división del mercado en grupos más pequeños que comparten ciertas características. Existen tres patrones: - *Segmentación Geográfica:* los criterios de localización de los distintos consumidores definen el segmento - *Segmentación Demográfica:* las características de edad, sexo, raza, ingresos, miembros de la unidad familiar, son los determinantes para establecer un segmento - *Segmentación Psicológica:* los rasgos de personalidad o el estilo de vida definen el segmento.

**Ventaja competitiva:** Capacidad o circunstancia que permite que una empresa obtenga utilidades superiores a la media en una industria específica en el largo plazo.

**Visión:** Escenario que se construirá a futuro con la operacionalización de la misión. Resume los valores y las aspiraciones de la empresa en término genérico.

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 Tipo y enfoque de la investigación

El proyecto de enmarca bajo el formato de una investigación de tipo Descriptiva, ya que enfatiza en la descripción del problema tal como se presenta (Bernal, C. 2000). Esto es, según Medina Delgado, C. (2004) decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno mediante la recolección de información, sobre la base de una hipótesis o teoría, exponiéndola y resumiéndola de manera cuidadosa y luego analizando minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

En este contexto, el enfoque de la investigación es de carácter *Cuantitativo*, ya que utiliza magnitudes numéricas que serán tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

### 5.2 Fuentes de información

#### 5.2.1 Fuentes Primarias

**Encuestas de opinión:** Las cuales tendrán un contenido de preguntas abiertas y cerradas y se aplicaran a los diferentes clientes de la empresa Multisuministros A.M.V., y cuya finalidad será la de servir de base para la formulación de las estrategias.

De acuerdo a Bernal (2000), la Encuesta es una técnica que se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas objeto de estudio.

La técnica de encuesta se llevará a cabo mediante el uso de un cuestionario que se aplicará a clientes de la compañía, al igual que en las áreas Operativa, Comercial y Administrativa de Multisuministros A.M.V. en el cual se tuvo en cuenta el poder descubrir

conocimientos de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objetivo de investigación.

Por otra parte, se aclara que la encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y por tanto la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón quien recoge la información a través de ella debe tener en cuenta tal situación.

**Entrevistas:** Se aplicaran entrevistas a expertos en la materia (docentes, especialistas, directivos de la compañía en mención), las cuales serán dirigidas, estructuradas y guiadas por los investigadores, siguiendo un procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o guía de la entrevista, es decir, por una serie de preguntas que serán previamente preparadas. Esto con el fin de conocer datos que permitan llegar a una aproximación relacionada con el funcionamiento o la forma como se llevan a cabo los diferentes procesos involucrados en el quehacer diario de la empresa Multisuministros A.M.V.

### ***5.2.2 Fuentes Secundarias***

**La consulta a Textos Especializados:** de temas directamente relacionados con la Administración Estratégica, recortes de prensa, Internet e información suministrada por entes especializados y proyectos similares al propuesto.

**Análisis de Documentos:** Alusivos a la actividad económica de la empresa Multisuministros A.M.V., tales como: Manuales, Protocolos de Servicios, Procesos, Informes de Gestión: Comercial, de Operaciones etc., Información Contable y Financiera; indicadores, balances, estado de resultados, Organigrama, Plataforma Estratégica (Misión y Visión) entre otros.

Inicialmente se analizará el entorno donde se encuentra inmersa la organización conociendo así todos los componentes que hacen parte del problema de investigación para de esta manera desarrollar alternativas que permitan la solución de estas a largo plazo.

Para determinar la realidad del sector y de la empresa el equipo investigador se basará en documentos otorgados por la empresa y por algunas fuentes bibliográficas y de la red, con el propósito de contrastar y complementar datos entre sí, de esta forma se busca garantizar que la información sea válida y confiable.

**Consulta con Expertos:** Entre los cuales se encuentran docentes universitarios con amplios conocimientos relacionados con el estudio en mención, especialistas con formación y/o experiencia en direccionamiento estratégico y temáticas afines en diferentes organizaciones, al igual que aquellos Gerentes de empresas que hayan pasado ó estén actualmente en proceso de acreditación de la calidad.

## **6. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

### **6.1 Delimitación geográfica**

La investigación se desarrollará en las instalaciones de la empresa Multisuministros A.M.V. ubicada en el Barrio Las Gaviotas Mz 14 Lote 9 6ta etapa, de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C.

### **6.2 Delimitación temporal**

El proyecto en su fase de Investigación y formulación, se ha venido desarrollando desde el mes de agosto de 2015 y se prevé ser terminado doce (12) semanas después de aprobada la propuesta de trabajo.

### **6.3 Delimitación temática**

El presente proyecto está encaminado a diseñar un plan estratégico basado en el Balanced Score Card que mejor se ajuste al proceso de gestión de la empresa Multisuministros A.M.V., para el logro de sus objetivos a largo plazo, así como la optimización de la calidad en el servicio a través del mejoramiento continuo de sus procesos, el cual se divide en tres partes: 1) La realización de un Diagnostico Organizacional el cual muestre las condiciones actuales de la empresa en una matriz DOFA que nos permitirá identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la puesta en marcha de una Planeación Estratégica, 2) La definición de estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas por medio de la interacción de todas las áreas funcionales de la empresa y 3) La Implementación de indicadores de gestión, para evaluar el comportamiento en el cumplimiento de los objetivos.

## 7. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 7.1 Recursos humanos

Equipo Investigador	Status	Horas por semana	Semanas de Investigación	Total Horas Invertidas
Yesica Blanco de la Rosa	Investigadora	4	12	48
Madeley Puello Cabarcas	Investigadora	4	12	48
Mary Luz Villegas	Investigadora	4	12	48
Jesús Antonio Pájaro	Asesor del proyecto	2	12	24

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

### 7.2 Recursos financieros

Los recursos financieros hacen referencia al presupuesto necesario para la realización del proyecto. Por consiguiente, se sabe que cualquier acción que se emprenda tiene un costo que será asumido por el equipo investigador.

### 7.3 Presupuesto

Detalle de recursos a utilizar	Cantidad	Valor Unitario	Presupuesto
Papelería; Transcripción, anillado, impresiones y copias	2000	\$ 300	\$ 600.000
Trasporte y Viáticos de los autores	50	\$ 2.000	\$ 100.000
Encuestadores	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Alimentación (Refrigerios y almuerzos)	20	\$ 5.000	\$ 100.000
Internet y Llamadas (Expresado en horas/consumo)	48	\$ 1.500	\$ 72.000
Compra material bibliográfico	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Asesorías especializadas	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Imprevistos		\$ 200.000	\$ 200.000
<b>Total Inversión</b>			<b>\$ 1.712.000</b>

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

## **7.4 Resultados esperados**

### **7.4.1 Directos.**

El principal aporte que resultará del desarrollo de la investigación será el diseño de la planeación estratégica de la empresa Multisuministros A.M.V. basado en el Balanced Score Card. En este sentido y con base en los resultados obtenidos, la evidencia verificable se sustenta en la entrega de una copia del documento final, previamente aprobado, al gerente de la compañía en mención, como una fuente de consulta y/o guía metodológica que le ayudará en la fase de implementación en caso de así requerirlo.

A este respecto, al llevar a cabo la planeación estratégica en la empresa objeto de estudio, la organización estará en la capacidad de obtener una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector, ya que a la hora de seguir ciertos procesos, normas y/o pautas de trabajo, la compañía trabajará de forma más eficiente, obteniendo un mayor rendimiento en todas sus actividades. Dicho de otra forma, la elaboración de dicho plan traerá consigo muchas consecuencias, entre las que pueden destacar: aumentar la fidelidad de los clientes, lograr una diferenciación de las demás empresas del mismo sector, aumento de la eficacia y la competitividad respecto a otras empresas, posibilitando el crecimiento de la misma para que sea más rentable social y económicamente.

Por otra parte, en el segundo orden de importancia, se destacan los beneficios que obtienen las investigadoras al llevar a cabo el estudio, como la invaluable oportunidad de brindarle a la empresa Multisuministros A.M.V. una completa y rigurosa asesoría donde aplicaran todo el compendio de conocimientos, conceptos, teorías y experiencias en torno al tema propuesto, hecho que sin lugar a dudas pondrá a prueba todo lo aprendido en la Academia para finalmente optar al título de Administradoras de empresas, logrando una contribución de relevancia científica para la Fundación Universitaria Los Libertadores en relación a futuras consultas de estudiosos que deseen replicar, mejorar, perfeccionar o innovar en lo expuesto por las autoras.

#### **7.4.2 Indirectos.**

Finalmente, y como resultados indirectos, se encuentra que con el desarrollo de la investigación quedaran definidos todos aquellos que de forma didáctica servirán a la empresa para adquirir nuevas aptitudes. Entre esta serie de logros se pueden destacar un valioso aporte de aporte teórico-prácticos muy importantes relacionados con: 1) Aprender a plantear y planificar un proyecto desde su origen, 2) Conocer a fondo las implicaciones que trae consigo el desarrollo de un proceso de direccionamiento estratégico, 3) Comprender a fondo el funcionamiento de una empresa, 4) Aprender a desarrollar y adquirir experiencia en el diseño y/o estructuración de este tipo de planes para cualquier empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y LA OPERACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA PARA DETERMINAR EL ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

#### **1.1 Resultados y análisis de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Multisuministros A.M.V.**

Después de haber analizado la opinión de cada uno de los clientes de la empresa Multisuministros A.M.V. con el fin de obtener mayor información sobre aspectos internos de la compañía que inciden en el comportamiento de estos, al igual que las posibles falencias que puedan existir alrededor del servicio que se les está prestando y la imagen que tienen de la compañía en general, se presenta a continuación un análisis exhaustivo como resultado de los datos arrojados por las encuestas aplicadas a estos.

##### ***1.1.1 Escala utilizada para el diligenciamiento de la encuesta***

Los clientes encuestados calificaron de (1) a (5) su grado *Percepción* con respecto 15 Interrogantes básicos y 76 Interrogantes adicionales que desglosan y complementan a los 15 básicos, entendiéndose como Uno (1) la calificación más baja (Muy Malo) y Cinco (5) la máxima calificación (Excelente).

**Tabla 1.** Ficha técnica de las entrevistas realizadas a clientes de Multisuministros A.M.V.

<b>Fcha técnica</b>	
Tamaño de la Población (N)	35 Clientes
Tipo de Muestreo	Por conveniencia
Tipos de preguntas realizadas	Cerradas
Escala utilizada	Likert de 5 puntos
Numero de preguntas realizadas	14 Interrogantes Básicos y 76 Interrogantes Complementarios
Aspectos Internos de la compañía que se evaluaron en relación al servicio ofrecido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elementos tangibles de la empresa para ofrecer sus productos y/o servicios</li> <li>2. Fiabilidad del servicio ofrecido</li> <li>3. Capacidad de respuesta de la empresa</li> </ol>
Fecha realización de la entrevista	del 1° al 6 de diciembre de 2015
Investigadores Responsables	Yesica Paola Blanco De la Rosa Mary Luz Villegas Agámez Madeley Beatriz Puello Cabarcas

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

**Tabla 2.** Evaluación de los elementos tangibles del servicio ofrecido por Multisuministros A.M.V.

Los Elementos Tangibles hacen referencia a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación que utiliza la empresa para ofrecer su Portafolio de Productos y Servicios.								
Atributos	Item No. 1							
	¿Cómo evaluaría usted a los equipos, instalaciones y presentación personal de los empleados que utiliza la empresa <b>Multisuministros A.M.V.</b> en la ejecución de actividad económica?							
	Evaúe a:					Total entrevistados	Puntuación	Promedio
	1	2	3	4	5			
Muy Malo	Malo	5	Bueno	Excelente				
Congeladores	0	0	0	5	30		170	4,86
Neveras de exhibición	0	0	0	6	29		169	4,83
Mostrador punto de venta	0	0	0	16	19		159	4,54
Equipo de cómputo	0	0	0	20	15		155	4,43
Apariencia física de los productos	0	0	0	18	17		157	4,49
Sistemas de seguridad (extintores, camaras de seguridad)	0	0	0	16	19	35	159	4,54
Limpieza e higiene de las instalaciones	0	0	0	25	10		150	4,29
Iluminación de las instalaciones	0	0	0	26	9		149	4,26
Ventilación de las instalaciones	0	0	0	27	8		148	4,23
Presentación personal de los empleados	0	0	0	15	20		160	4,57
							Promedio Total	4,50

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

En términos generales, al reunir las opiniones individuales de los clientes entrevistados, estos consideraron que los equipos y las instalaciones que utilizan Multisuministros A.M.V. en la ejecución de sus contratos y demás labores, están muy cercanos a la excelencia (Calificación de 4.50)

Esto se debe a las buenas prácticas de almacenamiento e higiene que les ofrece la empresa a todos sus clientes, ya que hasta el momento no se ha presentado ningún problema relacionada con el producto y su manipulación.

En lo que concierne a la pulcritud de los empleados, resaltando en ellos el atributo de la presentación personal, se logró evidenciar que los clientes de Multisuministros A.M.V. coinciden en que es Buena (Valor de 4.57), pero con algunos detalles por mejorar, los cuales deben ser tenidos en cuenta por los socios de la empresa para lograr la excelencia en este ítem.

**Tabla 3.** Evaluación de los elementos tangibles del servicio ofrecido por Multisuministros A.M.V. (Apariencia visualmente atractiva de la papelería institucional)

Atributos	Item No. 2								
	¿Los materiales relacionados con el servicio ofrecido por Multisuministros A.M.V. son visualmente atractivos? Evalúe los casos específicos de:								
	1	2	3	4	5	Total entrevistados	Puntuación	Promedio	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente				
Facturas (Diseño del arte)	0	0	0	5	0		20	4,0	
Facturas (Legibilidad)	0	0	0	5	0		20	4,0	
Material de promoción y publicidad (Diseño del arte)	0	0	0	5	0	5	20	4,0	
Material de promoción y publicidad (Legibilidad)	0	0	0	5	0		20	4,0	
	Promedio Total								<b>4,0</b>

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

Como se puede evidenciar en la Tabla No. 3, en relación al atractivo visual de los Materiales relacionados con el servicio prestado, se pusieron en consideración de los clientes de Multisuministros A.M.V. los formatos relacionados con la prestación de este, tales como: las facturas y el material de promoción y publicidad, en función de los atributos de Arte (diseño litográfico del formato) y Legibilidad de los mismos.

La ponderación general que los clientes de la Multisuministros A.M.V. le otorgaron al ítem No. 2, referente a si los materiales relacionados con el servicio prestado son visualmente atractivos, estos concluyeron que son Buenos. (Valoración de 4.0).

**Tabla 4.** Evaluación de la fiabilidad del servicio ofrecido por Multisuministros A.M.V.

La Fiabilidad hace referencia a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa									
Atributos	Item No. 3								
	¿En Multisuministros A.M.V. cumplen con los tiempos prometidos para ofrecer sus productos o servicios?								
	1	2	3	4	5	Total entrevistados	Puntuación	Promedio	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente				
La entrega de pedidos se lleva a cabo en los tiempos pactados	0	0	25	5	5		120	3,4	
La empresa muestra un verdadero interés por resolver cada una de sus peticiones, quejas, reclamos, sugerencias e inquietudes.	0	4	20	1	10	35	114	3,3	
La empresa le insite en mantener registros de operaciones comerciales exentos de errores	0	0	4	30	1		137	3,9	
	Promedio Total								<b>3,5</b>

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

Multisuministros A.M.V. al ser evaluada por sus clientes en lo concerniente a los tiempos prometidos para ofrecer un producto o servicio, obtuvo una ponderación regular (3.5) por parte de los treinta y cinco (35) clientes con los que mantiene relaciones comerciales, lo que en términos generales da cuenta de que existen falencias notables en materia de planeación, cálculos de tiempos y costos, así como en el personal que labora en la empresa para ejecutar las condiciones de una serie de pedidos de forma Fiable y Cuidadosa.

**Tabla 5.** Evaluación de la Capacidad de respuesta ofrecida por Multisuministros A.M.V. (Rapidez en ofrecer el producto o servicio y atención de PQRS)

Atributos	Item No. 4					Total entrevistados	Puntuación	Promedio
	¿Cuando usted manifiesta una necesidad y/o insatisfacción a Multisuministros A.M.V. ahí le muestran un verdadero interés por solucionarlo? Evalúe la diligencia de la empresa en el trámite de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) en los casos específicos de:							
	1	2	3	4	5			
Personal de la empresa en tramitar sus solicitudes	0	0	6	28	1	35	135	3,9
Asesoría comercial para adquirir una excelente opción de producto y/o servicio	0	0	10	22	3		133	3,8
Despacho de Pedidos	0	0	24	6	5		121	3,5
Solución de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS)	0	0	10	22	3		133	3,8
						Promedio Total		3,7

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

El servicio ofrecido por la Multisuministros A.M.V., al ser evaluado por los diferentes clientes, en términos de Capacidad de respuesta, es Regular (Ponderación de 3.7), con notorias falencias en materia de: trámite de solicitudes, asesoría comercial para adquirir una excelente opción de producto o servicios (producto para fiestas y eventos), despacho oportuno de pedidos y solución de PQRS que ofrece la empresa en regular, toda vez que hay clientes que sienten que sus solicitudes no son tomadas con importancia y resueltas con oportunamente con el debido seguimiento.

En tal virtud, es imperativo que la empresa Multisuministros A.M.V. le haga frente de las anomalías presentadas en sus procesos y procedimientos para corregirlos a la mayor brevedad posible, ya que para los clientes, está claro que este tipo de inconvenientes tienen su origen en la falta de comunicación interna y en un inadecuado flujo de información.

## 1.2 conclusiones de la encuesta a clientes de la empresa Multisuministros A.M.V.

**Tabla 6.** Conclusiones de la encuesta aplicada a clientes de la empresa Multisuministros A.M.V.

Dimensión	Aspectos evaluados	Puntuación
Elementos Tangibles	Equipos, instalaciones adecuadas y presentación personal de los empleados	4,50
	Materiales relacionados con el servicio ofrecido	4,00
Fiabilidad	Tiempos de entrega para ofrecer el servicio pactado y tramite de PQRS	3,50
Capacidad de Respuesta	Servicio ágil y rápido por parte de los empleados	3,70
Calificación general del servicio		<b>3,93</b>

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

En términos generales, al reunir las opiniones individuales de los clientes entrevistados, estos consideraron que el servicio que les ofrece la empresa Multisuministros A.M.V., según las tres dimensiones evaluadas: Elementos Tangibles, Fiabilidad y Capacidad de Respuesta es REGULAR, calificación de 3.93. Por tanto, los clientes consideran que Multisuministros A.M.V. debe mejorar en lo referente a los tiempos de entrega de los servicios pactados, ya que se ha vuelto muy usual que gran parte de los pedidos no se despachen con la rapidez que el cliente los exige, generando con ellos insatisfacciones que pueden desencadenar en una ruptura comercial por parte de la cliente afectado y en la sustitución como proveedor.

## 1.3 Análisis y resultados de las entrevistas a empleados de Multisuministros A.M.V.

El objetivo general en la realización de estas entrevistas fue el de obtener la mayor información sobre aspectos internos de la compañía y sustentar las bases del plan estratégico en la empresa Multisuministros A.M.V. La entrevista se realizó a la totalidad de los empleados que laboran para la compañía.

El total de entrevistados fue de diez (10) empleados con contrato a término indefinido y directo con la empresa. Para tal efecto se diseñaron once (11) preguntas cerradas, previamente estructuradas, estandarizadas y adaptadas a los requerimientos de información

por parte de los investigadoras para el desarrollo del plan estratégico de la empresa en mención. A cada empleado se le explicó la dinámica de la entrevista, y se le resolvieron inquietudes inherentes a cada interrogante que se le planteaba, esto con el fin de evitar al máximo los errores cometidos al momento de diligenciar el formato. El tiempo que se le otorgó a cada trabajador fue de once minutos.

A continuación se analizan de forma detallada y didáctica, las respuestas suministradas por los empleados de la compañía en estudio, cuyos resultados fueron los siguientes.

**Tabla 7.** Tiempo de vinculación de los empleados con la empresa Multisuministros A.M.V.

<b>Pregunta 1. ¿Hace cuánto tiempo pertenece usted a la empresa Multisuministros A.M.V.?</b>				
Menos de 6 meses	Más de 6 meses y menos de 1 año	Más de un año y menos de 18 meses	Más de 18 meses	Total Empleados
1	4	3	2	10
10,00%	40,00%	30,00%	20,00%	100,00%

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

Los resultados de la pregunta No 1, muestran claramente una alta rotación del personal que labora en la empresa Multisuministros A.M.V., ya que solo el 20% de ellos está adscrito a la compañía desde hace *más de 18 meses*. Por tanto, vale la pena aclarar que dicha situación trae consigo efectos negativos para la empresa en cuanto a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal.

No obstante, si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, resulta innecesario si adopta una política de estabilidad laboral.

**Tabla 8.** Conocimiento y dominio de la misión de Multisuministros A.M.V.

<b>Pregunta 2.</b> ¿Conoce usted la misión de la empresa? Escríbala				
Si la conoce pero no la ha memorizado bien	No la conoce pero sabe que la empresa cuenta con una	Si la conoce y la domina	No sabe que la empresa tiene una Misión	Total Empleados
2	5	2	1	10
20,00%	50,00%	20,00%	10,00%	100,00%

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

Resulta muy preocupante que el 80% de los empleados que labora para Multisuministros A.M.V., no conozca cuál es su misión y que solo el 20%, es decir dos (2) empleados, muestren destrezas al recitarla, comprenderla y su pertinencia dentro de la misma.

**Tabla 9.** Conocimiento y dominio de la visión de Multisuministros A.M.V.

<b>Pregunta 3.</b> ¿Conoce usted la visión de la empresa? Escríbala				
Si la conoce pero no la ha memorizado bien	No la conoce pero sabe que la empresa cuenta con una	Si la conoce y la domina	No sabe que la empresa tiene una Misión	Total Empleados
2	5	2	1	10
20,00%	50,00%	20,00%	10,00%	100,00%

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

Los resultados obtenidos en cuanto al conocimiento de la visión por parte de los empleados Multisuministros A.M.V., muestran la misma tendencia que los obtenidos al evaluar la Misión. Prácticamente, la mayoría de los empleados desconoce lo que la empresa quiere crear, es decir, la imagen prospectiva de la organización.

**Tabla 10.** Aspectos a mejorar del servicio ofrecido por Multisuministros A.M.V.

<b>Pregunta 4.</b> ¿En qué aspecto del servicio considera usted que la empresa debe mejorar frente a los clientes?				
Atención al Cliente	Calidad de sus productos	Precios competitivos	Logística y Despacho de Pedidos	Total Empleados
0	0	4	6	10
0,00%	0,00%	40,00%	60,00%	100,00%

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

El 60% de los empleados considera que la empresa debe mejorar su logística y despachos de pedidos, con el fin de mantener satisfechos a sus clientes y garantizar su permanencia en el mercado. En este punto la administración central de la empresa sostiene que los resultados obtenidos con este cuestionamiento no son lejanos a la realidad, pues son conscientes de los errores en la planeación cometidos con determinados clientes.

**Tabla 11.** Planes de incentivos ofrecidos por Multisuministros A.M.V.

<b>Pregunta 5.</b> ¿De qué manera cree usted que <b>Multisuministros A.M.V.</b> motiva laboralmente a sus empleados? Marque con una "X" su respuesta.		
Escoja solo una opción.		
Incentivos	Empleados	%
Bonos	0	0,00%
Comisiones	10	100,00%
Premios	0	0,00%
Becas para Estudios	0	0,00%
Capacitación Laboral	0	0,00%
Reajustes Salariales	0	0,00%
Total	10	100,00%

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

La llegada a las empresas de la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como resultado de una toma de conciencia de la responsabilidad social de las organizaciones e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad

social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos. Sin embargo, Multisuministros A.M.V. es consciente de esta tendencia administrativa y conociendo que estos planes conllevan a que se reduzca la rotación de personal, se eleve la moral de la fuerza laboral y se refuerce la seguridad del empleado, los haya implantado desde mediados de 2015.

El principal resultado obtenido en esta evaluación da cuenta que el Incentivo que más motiva al empleado en Multisuministros A.M.V., son las comisiones por ventas que son otorgadas a todos los empleados de manera mensual.

Para fijar la distribución de los bonos de productividad y desempeño, cada trabajador debe cumplir obligatoriamente determinados objetivos establecidos por las directivas al inicio de cada contrato, donde muchas veces son concordados con los empleados y establecidos de acuerdo a la función y a la contribución que puede hacer el trabajador para aumentar la productividad y ahorrar recursos. A cada objetivo se le asigna un valor, y la suma de todos establece el porcentaje que se pagará del bono, que incluso podría ser superior a 100% si se superan las metas fijadas.

**Tabla 12.** Crecimiento laboral y profesional ofrecido por Multisuministros A.M.V.

Pregunta 6. ¿Cree usted que la empresa Multisuministros A.M.V.. le ofrece un crecimiento tanto laboral como profesional?		Total Empleados
<i>Si</i>	<i>No</i>	10
4	6	
40,00%	60,00%	100,00%

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

Multisuministros A.M.V. cuenta con el número de personas adecuado para el desarrollo de las labores existentes en su interior. Este personal, se encuentra constituido básicamente por: Técnicos profesionales egresados del SENA, quienes actualmente viven profesionalizándose a través de cursos y seminarios con el fin de obtener mejores ingresos dentro de la organización, evidenciándose así, que existe una sana y fuerte competencia

interna. Sin embargo, hay empleados que consideran que la empresa no le ofrece un crecimiento laboral y profesional.

**Tabla 13.** Adecuado ambiente laboral ofrecido por Multisuministros A.M.V.

<b>Pregunta 7.</b> ¿La empresa <b>Multisuministros A.M.V.</b> garantiza a sus empleados un adecuado ambiente laboral?		Total Empleados
<i>Si</i>	<i>No</i>	
6	4	10
60,00%	40,00%	100,00%

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

El ambiente laboral que se respira en Multisuministros A.M.V., en términos generales es relativamente Bueno, ya que el 60% de los empleados así lo considera. Aunque un 40% de ellos piensa lo contrario, debido a aspectos relacionados con el interrogante No. 6, en cuanto a crecimiento laboral y profesional y más aún por rencillas presentadas durante el mes de diciembre de 2015, donde hubo cuestionamientos hacia los socios de la empresa, bien sea por su estilo de mando autoritario y ceñido a las metas impuestas.

**Tabla 14.** Mecanismos de divulgación y comunicación en Multisuministros A.M.V.

<b>Pregunta 8.</b> ¿Comúnmente, cómo se hace la divulgación y comunicación entre los directivos y los empleados en Multisuministros A.M.V.?	Empleados	%
Mediante Circulares	0	0,00%
Mediante Publicaciones	0	0,00%
Mediante el envío Memorandos	0	0,00%
Por medio de Correos Electrónicos	0	0,00%
Vía Oral (personalmente)	10	100,00%
Vía Telefónica	0	0,00%
Total	10	100,00%

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

La totalidad de los empleados encuestados afirma que la divulgación y comunicación entre los directivos y los empleados se lleva a cabo por vía oral, es decir, que la Gerente y demás socios se hacen presentes, para asignar instrucciones y recomendaciones en el cumplimiento de metas planteadas, hecho que refleja un marcado apersonamiento de estos hacia el fiel desarrollo de las actividades que requieren de una supervisión constantes, para darle salida a los requerimientos y necesidades de los clientes.

El principal inconveniente de que la comunicación y divulgación se realice de manera oral, es que no quedan registros de las directrices, ordenes, pautas, responsabilidades o seguimientos asignados al personal subalterno, hecho que conlleva a que se presenten fuertes diferencias entre lo que se dijo y lo que finalmente se terminó ejecutando.

**Tabla 15.** Actividades de capacitación, recreación e integración ofrecido por Multisuministros A.M.V.

<b>Pregunta 9.</b> ¿La empresa <b>Multisuministros A.M.V.</b> brinda a sus empleados actividades de capacitación, recreación e integración?		Total empleados
Si	No	10
0	10	
0,00%	100,00%	100,00%

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

Multisuministros A.M.V. no le brinda prioridad a las capacitaciones y las actividades recreativas. En tal sentido, se considera que la empresa en mención incurre en una importante falla, ya que el tema de capacitación para las empresas es de vital importancia, al contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

### ***1.3.1 Conclusiones de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Multisuministros A.M.V.***

Preocupa el hecho de que la mayor parte de los empleados de Multisuministros A.M.V., no tengan conocimientos acerca de lo que es la Misión y la Visión de la compañía.

De igual manera, forman parte de esta serie de debilidades detectadas: El mejoramiento de la logística y despacho de pedidos con el fin de mantener satisfechos a sus clientes y garantizar su permanencia en el mercado.

En Multisuministros A.M.V., el 60% de los empleados considera que la empresa no brinda oportunidades de crecimiento laboral y profesional, mientras que un 40% de la población entrevistada considera que el ambiente laboral no es el adecuado para trabajar.

Los mecanismos de divulgación y comunicación en Multisuministros A.M.V. se dan manera verbal.

Dichos aspectos serán tenidos muy en cuenta al momento de formular el plan estratégico de la empresa, al igual que las fortalezas de la compañía, las cuales se pueden apreciar en el análisis individual de cada uno de las preguntas efectuadas mediante la aplicación de la encuesta a los empleados de la misma.

#### **1.4 Diagnóstico situacional de la empresa Multisuministros A.M.V.**

##### ***1.4.1 Sector industrial de Cartagena de Indias***

El departamento de Bolívar, con Cartagena a la cabeza, participa con el 4.33%, del Producto Interno Bruto del país, equivalente a 30.8 billones de pesos (cifra a 2013, según DANE) y dentro de la región participa con el 29.20% del total del PIB del litoral.

Así las cosas, son varios los sectores donde la ciudad de Cartagena es líder indiscutible, por ejemplo, tiene la Aduana más dinámica del país y los datos más recientes de la Cámara de Comercio de Cartagena señalan que por esa dependencia se tramita el 52% de la exportaciones totales de Colombia.

La actividad portuaria y logística no se queda atrás. Cartagena a través de sus terminales marítimos mueve el 62% de la carga de contenedores del país y su puerto permite tener la mejor conectividad marítima internacional de todas las zonas portuarias. Desde esta ciudad veinticinco (25) navieras internacionales conectan al país con 614 puertos en 140 países.

El puerto local es el quinto en el ranking de Latinoamérica en el número de contenedores movilizados. Además, es hasta ahora el único puerto habilitado para recibir nuevos buques de más de 14 mil contenedores que cruzaran el canal de Panamá una vez culmine su ampliación, todo esto gracias a los trabajos de engrandecimiento del canal de acceso a la Bahía por Bocachica.

En Cartagena de Indias, una de las principales actividades económicas que más la caracteriza es la industria, la cual aporta aproximadamente, según el informe de competitividad 2014 de la Cámara de Comercio de Cartagena, un 40% de la producción total de la ciudad y genera el 15% del total de puestos de trabajo que existen en la ciudad.

Cartagena cuenta con importantes subsectores industriales como la industria manufacturera, el de fabricación de sustancias químicas y productos derivados de la refinación de petróleo, siendo este el principal clúster petroquímico-plástico del país y está a punto de inaugurar la refinería más moderna de Latinoamérica, el cual está llamado a seguir generado un impacto positivo en la economía local, con la introducción de tecnologías modernas, el entrenamiento de personal calificado, remuneraciones altas para dichos trabajadores, concentración de mano de obra calificada y cierta demanda de diferentes sectores productivos y de servicios.

A nivel nacional, según la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) que realizó el DANE en el año 2014, la industria de Cartagena se caracteriza por tener una alta concentración de bienes intermedios (49.2% del producto bruto industrial). Siendo este además un sector altamente exportador.

La estructura industrial que posee la ciudad hace de Cartagena un emporio especializado en los sectores petroquímico, químico y plástico, al cual están vinculadas ciento dieciséis (116) empresas que reportan 3.039 empleados; por tanto, grandes multinacionales tienen su centro de producción y distribución en Cartagena. Tanto así, que es el principal fabricante de sustancias químicas del país y además es sede de la segunda refinería de petróleo más importante del país (Reficar) después del Complejo Petrolero de Barrancabermeja.

En Cartagena se encuentra la zona de desarrollo industrial y manufacturero más importante de la Costa Atlántica, el Parque Industrial de Mamonal, localizado a 12 kilómetros al sureste de la ciudad. Este parque industrial tiene el producto por trabajador más alto de Colombia y la más alta tasa de incremento de la producción (7.3%) y de ventas brutas (8.3%), según datos de la Encuesta Anual Manufacturera, 2014.

Por áreas productivas, el sector que más empresas agrupa es el de turismo con 3.044 compañías, siendo también el que más empleo reporta (13.267 empleados, según el último informe de Empresas que Generan confianza publicado en septiembre de 2015. Le siguen el sector logístico-portuario con 661 empresas y 8.530 empleados.

Según cifras de registro mercantil, cada año en Cartagena se crean en promedio 6.700 empresas, de las cuales el 99% son microempresas, es decir, sociedades con bajos capitales de inversión para iniciar operaciones. Comercio y servicios son los sectores en los que más se crean sociedades, al agrupar aproximadamente el 80% de las nuevas empresas. En el sector servicios se destacan proyectos inmobiliarios, alojamiento y servicios de comidas; empresas de profesionales, científicas, de técnicos, de entretenimiento, de artistas y de recreación.

Por consiguiente, el tejido empresarial local pasó de 21.551 firmas en 2010 a 28.133 en 2014, experimentando un crecimiento promedio anual de 7%. Por tamaño el 91% corresponde a microempresas, el 7'5% son pymes y el 0.5% a grandes empresas.

### 1.4.2 Descripción de la competencia

#### 1.4.2.1 Competencia directa

A nivel de marcas y empresas los principales competidores de la empresa Multisuministros A.M.V., son:

**Tabla 16.** Descripción general de los competidores directos de Multisuministros A.M.V.

Ranking de ventas de helados envasados	Empresa que lo vende	Participación en el mercado	Presencia de helado como producto en puntos de venta	Ventas netas 2014 (Cifras en dólares)
	Grupo Nutresa	31%	Tiendas 30%, Independientes 40%, Droguerías 10%, Almacenes de cadena 20%	\$248,5
	Productora comercializadora de alimentos	25%	Tiendas 15%, Independientes 30%, Droguerías 20%, Almacenes de cadena 35%	\$200,4
	Comercial Allan	15%	Independientes 35%, Droguerías 10%, Almacenes de cadena 55%	\$120,2
	Quala	11%	Independientes 65%, Almacenes de cadena 35%	\$88,2
	Colombina	9%	Tiendas 25%, Independientes 20%, Droguerías 15%, Almacenes de cadena 40%	\$72,1

**Fuente:** Grupo Nutresa, 2014.

**Tabla 17.** Análisis de la competencia por atributos del producto y/o servicio

Factores Clave				
Capacidad de Despacho	4	4	3	3
Variedad de productos	4	3	2	4
Disponibilidad en inventarios	4	4	3	4
Imagen de calidad ante clientes	4	4	3	5
Flexibilidad manejo de cartera	4	2	4	2
Precios competitivos	3	3	4	4
Logística de entrega	4	4	4	3
Experiencia del personal	4	4	3	4
Atención personalizada	3	3	3	4
Fuerza de Ventas Tamaño/Cobertura	4	4	4	3
Reputación en el mercado	4	4	3	4
<b>Promedio</b>	<b>3,82</b>	<b>3,55</b>	<b>3,27</b>	<b>3,64</b>

Parámetros: 5=Sobresaliente, 4=Por encima del promedio, 3=Promedio, 2=Regular, 1=Pobre

**Fuente:** Grupo Nutresa, 2014.

Como bien se puede apreciar en la Tabla 19, los cuatro (4) competidores directos de la marca Cream Helado, obtuvieron una ponderación promedio de 3.0 y por debajo de 4.0. Dichas compañías representan el 90% del mercado de helados en Colombia, el cual mueve US\$801,5 millones de dólares al año, donde las heladerías representan el 20% de los ingresos y los helados envasados el 80%.

De hecho, la competencia de compañías tanto nacionales como internacionales por posicionarse en el mercado cada vez se vuelve más reñida, ya que marcas como Mimos y Popsy han anunciado planes de expansión y nuevas estrategias para conquistar el paladar de los consumidores.

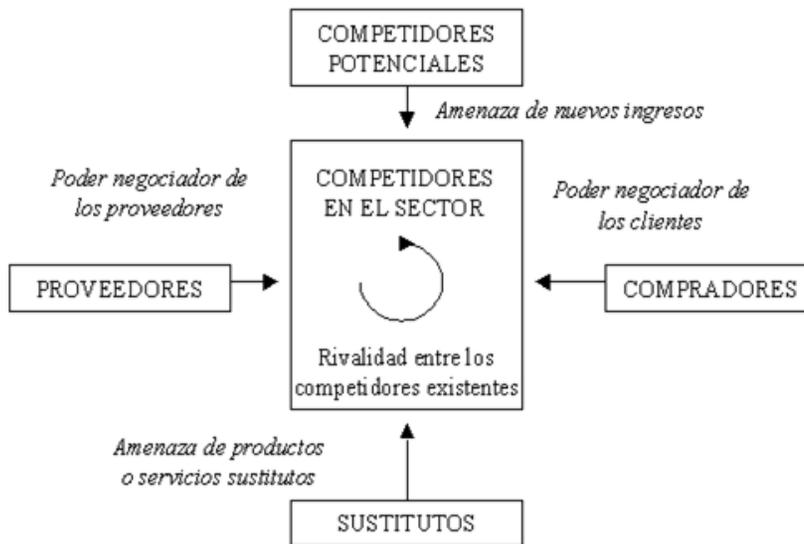
El desarrollo este negocio apunta a establecer características diferenciadoras que permitan posicionarse en un segmento distinto de la competencia, razón por la cual el público ha sido testigo del surgimiento de todo tipo de presentaciones, variedades y sabores que, en algunos casos, vienen acompañadas de premios y concursos.

En las heladerías la estrategia para no registrar pérdidas durante la temporada de lluvias es potenciar el consumo de café y pastelería y, así mismo, convencer al cliente de que el helado es una atractiva opción como postre y no como refrescante.

### 1.4.3 Las cinco fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

**Ilustración 1.** Las cinco fuerzas de Porter



**Fuente:** Porte, Michael. E. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina, 1991.

#### 1.4.3.1 Poder de negociación de los compradores.

Entre más grandes sea un cliente y más volúmenes de compra tenga, esto le dará un poder de negociación frente a las empresas de la industria. En tal virtud, se puede afirmar que poder de negociación de los compradores es bajo, haciendo el sector industrial muy atractivo, ya que los compradores no pueden obligar a la empresa a disminuir los precios de los productos

#### ***1.4.3.2 Poder de negociación de los proveedores.***

Esta fuerza se traduce en la capacidad o el peso que puedan ejercer los proveedores en las diferentes negociaciones que realicen con Multisuministros A.M.V., impactando principalmente en los costos y competitividad de la empresa.

Multisuministros A.M.V. es un franquiciado que se dedica a la comercialización de productos de la marca Cream Helado, dando como resultado una actividad de intermediación. En tal virtud, no existe poder negociación por parte de la empresa objeto de estudio.

#### ***1.4.3.3 Amenaza de productos sustitutos.***

La amenaza de los sustitutos es alta, lo que hace que el sector sea menos atractivo, ya que los sustitutos imponen un techo al precio de los productos del sector y los obligan a aumentar su calidad.

En este sentido, hay que anotar que la amenaza de productos sustitutos es mayor, ya que existe disponibilidad de sustitutos cercanos y por ende, el comprador tiene opciones.

#### ***1.4.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.***

La rivalidad entre los competidores se intensificado debido al crecimiento paulatino de la industria, por lo cual es fuerte y constantemente activa no solo en el mercado local, sino también en el mercado nacional, ya que existen competidores bien posicionados que buscan afanosamente obtener rendimientos de tal forma que puedan destacarse y ser reconocidas.

Cabe anotar, que las decisiones individuales tomadas por la competencia afectan en el actuar de los clientes, por lo cual hay que saber contrarrestar sus acciones para lograr mantenerse en el mercado.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el alto número de competidores en esta industria, existe cierta dificultad a la hora de ejercer un control de estos.

### **1.5 Análisis del macroentorno**

En este punto se presentan los factores externos que presentan el mercado y las condiciones favorables para llevar a cabo la actividad de la empresa o por lo contrario, aquellos que no permiten continuar con el desarrollo normal de la empresa en la ciudad de Cartagena.

La descripción del macroentorno, presenta el panorama completo de los elementos que afectan o inciden directamente sobre Multisuministros A.M.V., debido a que hace parte de la economía de una ciudad, por este motivo se establece una descripción de los cambios que pueden favorecer y pueden afectar directamente las condiciones actuales de la empresa.

Para efectos de llevar a cabo un mejor análisis de tipo metodológico que implique un barrido de cada una de las variables que pueden influenciar positiva o negativamente el entorno, éste se dividirá en tres etapas: Análisis del entorno general, análisis del entorno industrial y análisis del entorno competitivo.

Análisis del entorno general: Toda empresa u organización se ve afectada por la influencia de factores externos que conforman su entorno, de los cuales pueden derivarse oportunidades o amenazas para la misma.

Los factores externos pueden ser una de las causas determinantes tanto del éxito como del fracaso de una empresa, por lo tanto se debe desarrollar la habilidad de hacer diagnósticos cada vez más precisos que plasmen la estrecha relación que existe entre la empresa y su entorno.

Las crisis económicas, sociales y políticas, la incapacidad de los que ejercen el poder y los cambios que modifican a las sociedades, son algunas de las más firmes influencias que se van gestando día a día y que generan evoluciones e involuciones cuyas víctimas son aquellos que no son capaces de enfrentar las nuevas situaciones.

El entorno siempre estará presente en las situaciones de las empresas aunque no sea la causa directa y única. Sin embargo, hay muchos disparadores de crisis en las empresas que se convierten en las principales variables a evaluar, pues generalmente las empresas se ven envueltas en crisis de reputación, en el caos de las relaciones con los empleados, los accidentes, los actos criminales, los problemas financieros, las fusiones y adquisiciones la situación política y económica nacional e internacional, los problemas que genera la administración del Estado, los cambios en el mercado, los problemas con algún producto en los procesos de producción y las leyes, regulaciones y trámites que obstaculizan la operación de la empresa..

Existen varios factores externos que marcan e influyen intensamente en la operación de las organizaciones, sin embargo para efectos del análisis de la empresa objeto de estudio (Multisuministros A.M.V.) hemos decidido tomar en cuenta los factores que tiene mayor incidencia, tales como:

### ***1.5.1 El factor económico.***

Comprende toda la estructura económica que está establecida en Colombia, con una condición de constante cambio, y que es por ende la estructura económica en donde se desenvuelve la empresa, sin importar en que territorio del país se encuentre. Por esta razón los directivos deben comprender los cambios que se producen en el sistema económico y ajustar el funcionamiento de la organización para ir al encuentro de esos cambios. Las principales variables económicas que se analizaran para la empresa Multisuministros A.M.V. fueron:

**Tasa de Cambio:** Que de acuerdo con el Banco de la República, entre julio de 2014 y marzo de 2015 el peso colombiano registró una depreciación de 39,4% frente al dólar, puesto que la tasa de cambio pasó de un valor promedio mensual de COP1.858 a COP2.591 por dólar. En abril, si bien se observó una ligera reversión del debilitamiento del peso, la tasa de cambio se ubicó significativamente por encima de los niveles de mediados del año anterior (COP2.496)

**Ilustración 2.** Tasa de cambio del Peso frente al Dólar.



**Fuente:** Banco de la República, 2015.

El comportamiento reciente de la tasa de cambio ha sido explicado, principalmente, por los movimientos del precio del petróleo y la apreciación del dólar. La alta correlación entre el tipo de cambio y el precio del petróleo tiene su explicación en la importancia que reviste la actividad petrolera para la economía colombiana. Con cifras promedio de 2014, las ventas externas de petróleo y sus derivados representan alrededor del 50% de las exportaciones totales de bienes de Colombia, mientras que la inversión extranjera directa (IED) en el sector petrolero constituye aproximadamente el 30% del total. Esto muestra que una proporción considerable de los flujos de moneda extranjera hacia el país tiene como destino la industria petrolera. No obstante, la evolución del peso colombiano frente al dólar no se explica solo por el comportamiento del precio del petróleo.

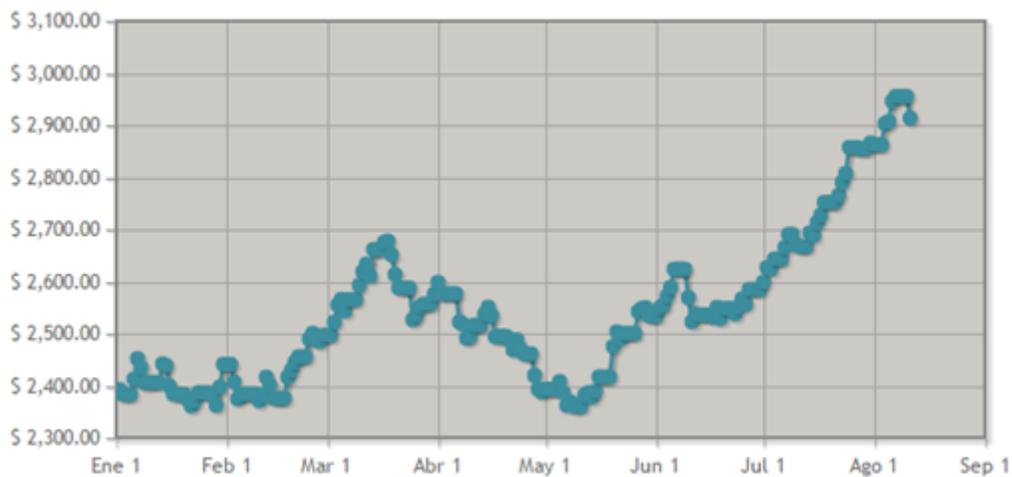
Entre julio de 2014 y marzo de 2015 también se observó una apreciación del dólar frente a la gran mayoría de monedas del mundo y no solo frente al peso colombiano o frente a las monedas de los países exportadores de petróleo.

Al reducirse el gasto público por parte del gobierno nacional, necesariamente aumenta el desempleo y por ende se reduce el consumo de los hogares colombianos, hecho que afecta directamente las ventas de los helados en el país.

**Se debe hacer énfasis en El Dólar:** Según el diario Portafolio, el comportamiento del Dólar para el año 2015 se puede definir con la siguiente premisa: “El comportamiento de la divisa se mantendrá inestable y cotizándose alrededor de los \$2.500 durante todo el año”.

En la siguiente grafica se observa el comportamiento del dólar en el año 2015, cuya tendencia va en aumento para el último trimestre.

**Ilustración 3.** Histórico del Dólar en 2015.



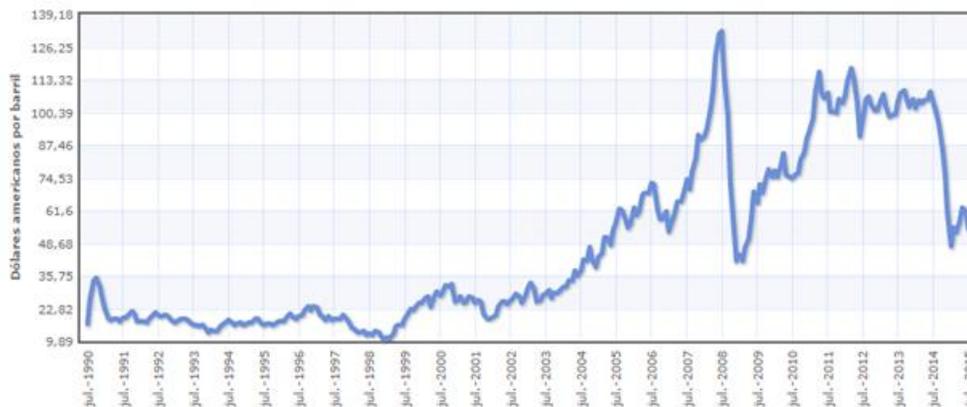
**Fuente:** Banco de la República, 2015.

Debido al mejoramiento de los síntomas de la economía estadounidense, el dólar, de acuerdo a lo que afirman los analistas económicos del diario El Tiempo (2015), se está apreciando de manera considerable. En medio de estos incrementos, los exportadores sienten

un efecto positivo en su flujo de caja, mientras que los importadores calculan cómo deberán subir sus precios de ventas.

**Baja del precio del petróleo:** Según reporte del Diario El País de Cali publicado a comienzos de 2015 en su edición impresa, en la actualidad, y desde el segundo semestre de 2014, el crudo viene reportando una pérdida en su valor que no se registraba desde el 2009, tal como lo muestra la siguiente gráfica:

**Ilustración 4.** Evolución del precio del petróleo 1990 – 2015.



**Fuente:** Banco de la República, 2015.

Según cifras manejadas por el Banco de la República, actualmente el petróleo representa el 47 % de las ventas del país al exterior. Las exportaciones de crudo disminuyeron 6,8 % y el precio del barril bajó.

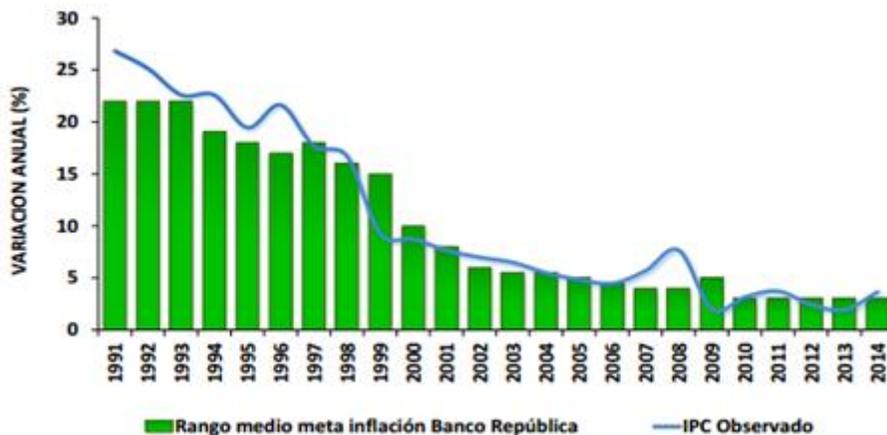
Debido a que el sector petrolero ha tenido una reducción en sus ingresos, se ha visto en la necesidad de reducir sus costos de operación.

Como ya se anotó anteriormente, esta situación representa una amenaza para Multisuministros A.M.V. como Pyme, debido a que la austeridad por la que atraviesa el sector petróleo se ve reflejada en los bajos ingresos que percibirá el gobierno nacional en

comparación con otros años, lo que conlleva a que la economía decrezca un poco y se afecte el consumo de los hogares.

**Inflación:** El Banco de la República pronostica que la inflación irá a la baja en segundo semestre. El repunte de los precios de los últimos meses es transitorio, dice el Emisor. No obstante, el gerente del Banco de la República, José Darío Uribe, señaló que para los primeros meses del 2015 se espera un comportamiento de la inflación en el país, similar al observado el año pasado, aunque hay esperanza en que durante el segundo semestre del año ese indicador vaya bajando de nuevo al 3 por ciento, luego de que en el 2014 se situó en 3,66 por ciento.

**Ilustración 5.** Inflación al consumidor, metas y resultados.



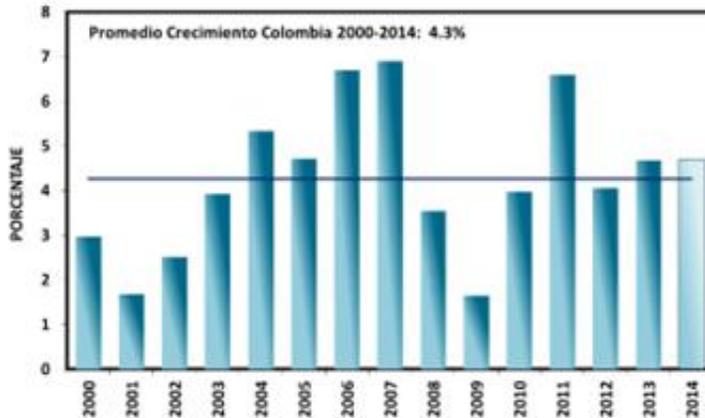
**Fuente:** DANE, Banco de la República, 2015.

En el caso colombiano, explica el Banco, la disminución en los precios del petróleo tiene un efecto negativo. Los efectos de este choque se transmiten a la economía a través de diversos canales.

Esta variable incide directamente sobre Multisuministros A.M.V. debido a que cuando se presenta una baja inflación, es porque hay menos dinero circulando en la economía y por ende, el consumo de los hogares se reduce.

**PIB:** Durante el 2014, el país registró una fuerte dinámica en el primer trimestre del año cuando el PIB creció 6.4%. En los trimestres siguientes las tasas fueron del orden del 4.2%.

**Ilustración 6.** Colombia: Crecimiento económico



**Fuente:** DANE, Cuentas nacionales, 2015.

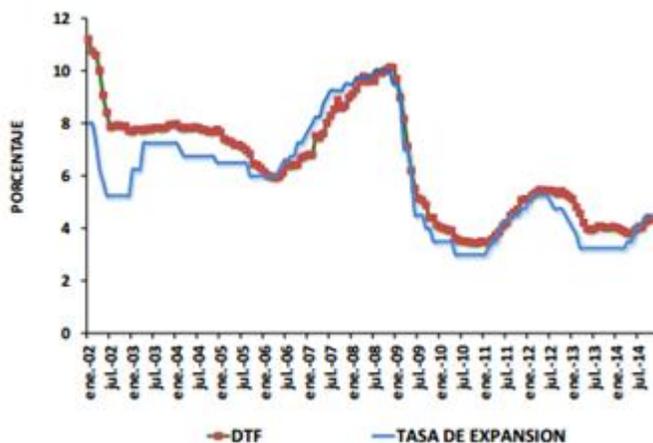
La economía colombiana experimentó un incremento de 4,3 por ciento entre abril y junio del 2014, si se compara con igual periodo del 2013, de acuerdo a los datos entregados por el DANE. El crecimiento estuvo liderado por construcción, el sector cafetero, el financiero y el gasto del gobierno. Por el contrario, el sector petrolero registró una caída cercana al 2%, lo que contrasta con lo observado en los últimos seis años cuando esta actividad crecía en promedio a tasas de 12.9%. Colombia se vió impactado por la caída en el precio del petróleo que afectó el desempeño del sector de hidrocarburos. Además se traducirá en una fuerte caída en los recaudos tributarios. En lo interno, las mayores dificultades están en el frente fiscal y en el impacto de la, recientemente aprobada, reforma tributaria sobre la inversión y el crecimiento.

En el caso del PIB industrial, el año termina con un crecimiento muy pobre el cual no llega al 1%. En estas circunstancias nuevamente se replica lo observado en los últimos años cuando la industria se rezaga frente al resto de la economía. En los últimos 6 años el crecimiento promedio de la economía fue de 4.2% en tanto que para la manufactura es de sólo 0.2%.

El incremento del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano en el segundo trimestre del año 2014 estuvo en sintonía con lo pronosticado por el mercado, que apuntaba a una expansión entre 4 y 4,5 por ciento.

**Tasa de interés:** Las tasas de interés de acuerdo a las perspectivas de la Asociación Nacional de Industriales, a partir del mes de abril de 2015 el Banco de la República modificó su política monetaria hacia una política menos expansiva aumentando la tasa de referencia de 3,25% a 4,5% en septiembre, y dejándola en los meses posteriores en este nivel.

**Ilustración 7.** DTF y Tasa de intervención del Banco de la República



**Fuente:** Banco de la República, 2015.

La tasa de interés de colocación también registró una tendencia similar, aumentando de 9,96% en diciembre de 2013 a 10,97% en noviembre de 2014. Por líneas de crédito, en general, salvo el crédito de consumo, todas las tasas presentan una ligera tendencia al alza. Con respecto al crédito del sistema financiero se presentan menores tasas de crecimiento. No obstante el crédito conserva una dinámica muy positiva con tasas del orden del 13% y el porcentaje de cartera vencida sobre cartera bruta se ha mantenido estable alrededor del 3% durante todo el año.

Con este factor se presenta menos posibilidad a que la empresa pueda adquirir prestamos al banco, por al alza en las tasa de interés. En estos momentos la empresa no estaría dispuesta a sacrificar un costo por préstamos, sin embargo y dadas las circunstancias en el entorno que la envuelve puede que ésta se vea obligada a solicitar algún tipo de préstamo para solventar, solucionar o apagar incendios.

### ***1.5.2 El factor político – legal.***

Hace referencia a las normas del gobierno que regulan la actividad económica de las empresas. En el aspecto legal para el caso de Multisuministros A.M.V. se debe considerar la existencia de normas públicas de obligatorio cumplimiento tales como lo son las normas tributarias, laborales y de seguridad social. Las siguientes son las leyes básicas que se debe tener en cuenta Multisuministros A.M.V. como una sociedad por acciones simplificadas:

**Ley General de Sociedades Mercantiles (Ley 222 de 1995):** Regula las sociedades mercantiles, define los tipos de sociedades mercantiles que existen y la forma en que distribuyen sus utilidades entre los socios, además de los alcances de la responsabilidad frente a terceros.

**Ley que crea La SAS, “Sociedad por Acciones Simplificada” (Ley 1258 de diciembre 5 de 2008):** Surge como una nueva realidad societaria que permite el desarrollo de la inversión extranjera, y a la que podrá recurrir el empresario en la estructuración de nuevos negocios en Colombia.

**Códigos o leyes estatales y normas municipales sobre la apertura de establecimientos.** Por ejemplo: Decreto 1333 de 1986 por el cual se expide el código de régimen municipal, y el capítulo II se hace referencia al impuesto de industria y comercio y de avisos y tableros. En el caso de Multisuministros A.M.V. se debe tener en cuenta el impuesto ICAT (Impuesto de industria, comercio, avisos tableros) para el municipio de Cartagena.

**Ley 1739 de 2014.** Por medio de la cual se modifica el estatuto tributario, la ley 1607 de 2012, se crean mecanismos de lucha contra la evasión, y se dictan otras disposiciones.

**Ley de Protección de Datos (Ley Estatutaria 1581 de 2012).** Todas las empresas manejan datos personales de trabajadores, clientes y proveedores, por lo que están obligadas a cumplir con los requisitos de esta ley. El Gobierno Nacional expidió la Ley Estatutaria mediante la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, en ella se regula el derecho fundamental de hábeas data. La nueva ley busca proteger los datos personales registrados en cualquier base de datos que permite realizar operaciones, tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión (en adelante tratamiento) por parte de entidades de naturaleza pública y privada.

**Código sustantivo del trabajo:** La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

**Ley 100 de 1993.** Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

En tal virtud, Multisuministros A.M.V. debe considerar que el blindaje jurídico de la empresa debe ser implementado mediante la ejecución de un proceso de legalización que se presenta así:

- a) El derecho laboral es un conjunto de normas públicas de obligatorio cumplimiento y su incumplimiento acarrea multas, sanciones y contingencias judiciales, b) En Colombia la legislación laboral es prolija y cambia con mucha rapidez, c) El derecho laboral constituye un quehacer humano cotidiano en las empresas.

### ***1.5.3 El factor tecnológico.***

Se nutre de los sistemas de educación, de ciencia y de tecnología. La ciencia y la tecnología influyen en el funcionamiento de las empresas ya que la aparición de una nueva tecnología puede dejar obsoleta una empresa e incluso una industria.

El factor tecnológico abarca principalmente las tendencias emergentes que marcaran el consumo de helados no solo en Colombia, sino en el mundo, como son: 1) La apuesta de las empresas por el lanzamiento de helados artesanales, 2) La innovación en el sector emula a otros mercados y se provee de las materias primas con productores locales, 3) La apuesta de las empresas por la diferenciación de marca y de los puntos de venta, utilizando para ello los envases como elementos diferenciales. Probablemente esto es debido a la preferencia que el consumidor ha mostrado en los últimos años por los helados en tarrina en detrimento del barquillo, 4) El consumidor comprará menos helados porque está preocupado por la salud, equiparando a los helados como golosinas poco sanas y con un precio elevado.

En tal sentido, las empresas deberán apoyarse en nuevas tecnologías que les permitan reaccionar con un aumento significativo en el desarrollo de productos libres de transgénicos, libre de hormonas, sin aditivos ni conservantes y Bajo en calorías.

La empresa Multisuministros A.M.V ha verificado la necesidad de contar con una herramienta gerencial que le permita tener un direccionamiento estratégico como líneas de dirección acompañado con el diseño de estrategias que permitirán cumplir con las metas estipuladas a corto, mediano y largo plazo, por tal motivo la alta gerencia ha avalado el diseño e implementación de un plan estratégico basado en la metodología del balanced scorecard en la organización en aras de ser una empresa rentable competitiva en el mercado local y nacional. Cabe señalar como mediante esta herramienta gerencial se puede articular las estrategias organizacionales con las perspectivas del balanced scorecard (Clientes, innovación y Aprendizaje, procesos internos y financiera)

## **CAPÍTULO II**

### **2. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DETERMINANTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE COLLEVEN AL LOGRO DE VENTAJAS COMPETITIVAS POR MEDIO DE LA INTERACCIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN.**

#### **2.1 Generalidades de la empresa**

Multisuministros A.M.V, es una sociedad por acciones simplificada, domiciliada en la ciudad de Cartagena, que actualmente presenta características distintivas de una pequeña y mediana empresa. Esta empresa tiene por objeto social, la comercialización de productos de productos Crem Helado de las marcas Aloha, Bocatto, ChocBar La Fuente, Choco Cono, Choco Soft, Drácula, Festival. Fruti y Heladino entre otros. Buscando de esta manera satisfacer las necesidades de los usuarios, brindándoles productos y servicios de calidad, variedad a precios competitivos y acordes a sus necesidades, garantizándole al comprador su inversión, apoyados siempre en una óptima atención que inspire confianza.

##### ***2.1.1 Misión.***

Multisuministros A.M.V, es una empresa que comercializa productos de la marca Cream Helado a todo tipo de clientes, apoyada en la experiencia y asesoría personalizada que garantice la calidad de nuestros productos y servicios, teniendo como pilar la ética y la responsabilidad como compromiso hacia nuestros clientes.

##### ***2.1.2 Visión.***

En el 2020, ser reconocida como una empresa líder en la comercialización de los productos de la marca Crem Helado, basándonos en la experiencia y en los altos estándares de calidad del personal que permita su posicionamiento en el mercado como una de las mejores a nivel nacional.

### ***2.1.3 Filosofía de la empresa.***

Creemos que nuestra integridad y reputación se basan en nuestra dedicación a servir de la manera más eficiente, adecuada y confiable posible.

En Multisuministros A.M.V. creemos que nuestro éxito depende de brindar un servicio excelente, entregando productos y servicios de calidad a nuestros valiosos clientes.

### ***2.1.4 Valores corporativos.***

**Responsabilidad:** Actuar con proactividad y persistencia en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

**Lealtad:** profundo compromiso de los empleados con la empresa que se manifiesta en las cosas que estos están dispuestos hacer con sacrificio.

**Respeto:** valorar los intereses y necesidades de otras personas.

**Compromiso:** acciones recíprocas entre el empleador y el empleado, de las cuales reciben beneficio mutuo.

**Confianza:** La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en una acción.

**Solidaridad:** sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes

### ***2.1.5 Principios corporativos***

**Calidad:** tener excelencia en nuestros servicios y así garantizar la satisfacción de nuestros clientes y trabajadores.

**Excelencia:** organizar, gestionar y hacer todo bien a la primera.

**Honestidad:** conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad.

**Justicia:** obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.

**Innovación:** promovemos mejoras continuas e innovación para alcanzar la máxima calidad en nuestros servicios.

## 2.16. Portafolio de productos de Multisuministros AM.V.



Fuente: Multisuministros A.M.V., 2015.

## 2.2 Análisis de la capacidad interna de la empresa

### 2.2.1 Método aplicado.

El Perfil de la Capacidad Interna (PCI) de la empresa Multisuministros A.M.V. es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presentan el medio externo (entorno). En esta línea, el diagnóstico estratégico debe involucrar los factores que afectan su operatividad

organizacional. En el presente trabajo el PCI examinará las siguientes capacidades o categorías: 1) La Capacidad Directiva, 2) La Capacidad Financiera, 3) La Capacidad del Talento Humano.

### 2.2.2 Capacidad directiva

Las capacidades directivas están definidas como la capacidad de administración, el conocimiento administrativo y el proceso administrativo disponibles en la empresa para evaluar, deshacerse de, añadir, unir y aprovechar sus recursos para obtener una ventaja competitiva.

Para evaluar el modelo administrativo y la gestión que ejecuta actualmente la empresa Multisuministros A.M.V. fue necesario subrayar varios Ítems en las categorías de capacidad financiera y directiva. Dicha información fue recopilada después de realizar una labor investigativa enmarcada en el aspecto administrativo como financiero mediante la utilización de matrices que se exponen a continuación:

**Tabla 18.** Matriz de capacidad directiva Multisuministros A.M.V.

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen Corporativa	X						X		
Uso y formulación de Planes Estratégicos.		X					X		
Evaluación y pronóstico del medio.	X								X
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.		X							X
Flexibilidad de la estructura organizacional.	X						X		
Comunicación y control gerencial.	X								X
Habilidad para atraer y retener personal altamente competitivo y creativo.	X						X		
Habilidad para renovar sus recursos tecnológicos.		X					X		
Capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia.		X					X		
Sistema de toma de decisiones.	X						X		
Sistemas de Coordinación.	X								X
Evaluación de Gestión.	X						X		

**Fuente:** Grupo investigador, 2016

Parámetros: **A** = Alto; **M** = Medio; **B** = Bajo.

La Matriz de Capacidad Directiva (MCD) aplicada en la empresa Multisuministros A.M.V. muestra que, aspectos tales como: Imagen corporativa, Evaluación y pronóstico del medio, flexibilidad de la estructura organizacional, habilidad para atraer y retener personal altamente competitivo y creativo, capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia y el Sistema de toma de decisiones son considerados como fortalezas y a su vez factores de mayor impacto en la empresa.

Por otra parte vale la pena destacar que gracias al modelo y políticas administrativas establecidas al interior de la empresa y la manera como estas se han llevado a cabo, permitieron construir a lo largo de los últimos años, una notable imagen de lo que es hoy Multisuministros A.M.V. como organización sólida, confiable y de prestigio en el mercado de los helados en Cartagena. De igual manera, la gestión gerencial no solamente muestra estos resultados, sino que, por el contrario, ha propiciado un clima laboral idóneo que permite fácilmente el flujo de la información a través de una estructura organizacional adecuada, impulsada por un buen sistema de coordinación.

En lo que concierne al uso y formulación de planes estratégicos y la habilidad para renovar sus recursos tecnológicos, estos aspectos también se enmarcan dentro de la categoría de las fortalezas, aunque en un nivel medio. Sin embargo, sería conveniente reforzar y sumarle una atención más constante y personalizada a estos aspectos debido a su alto impacto, ya que en el panorama actual del mercado de los helados, son temáticas muy preocupantes en cuanto al hecho de que el sector donde se desenvuelve Multisuministros A.M.V. está evolucionando y al mismo tiempo volviéndose cada vez más reñido, y, el hecho de que no se dispongan de planes concretos de negocios a futuro, conllevaría a crisis de grandes consecuencias negativas para la empresa.

### 2.2.3 Capacidad financiera

**Tabla 19.** Matriz de capacidad financiera Multisuministros A.M.V.

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso al capital cuando lo requiere.	X						X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	X						X		
Facilidad para salir del mercado.						X		X	
Rentabilidad; Retorno de la Inversión.				X			X		
Liquidez; disponibilidad de Fondos Internos.				X			X		
Comunicación y control gerencial.	X						X		
Habilidad para competir con precios.				X			X		
Inversión de capital; capacidad para satisfacer la demanda.		X					X		
Estabilidad de costos.				X			X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.			X				X		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.					X		X		

**Fuente:** Grupo investigador, 2016

Parámetros: **A** = Alto; **M** = Medio; **B** = Bajo.

La capacidad financiera se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones etc.

En el análisis de la Matriz de Capacidad Financiera de la empresa Multisuministros A.M.V., una de las fortalezas más notables de esta es el acceso al capital cuando se requiera, el cual le permite realizar proyectos y futuros planes de inversión que conlleven a un mejor posicionamiento en el mercado de los helados en la ciudad de Cartagena.

No obstante, vale la pena destacar, la adecuada gestión que los socios de la compañía han llevado a cabo en cuanto a mantener correctamente actualizados y depurados todos los estados financieros de la organización, lo que permite tener una visión real y clara de las finanzas del negocio.

Por otro lado, es importante mencionar que la compañía cuenta con todos los recursos necesarios para poder operar eficazmente. En este sentido, se habla del capital de trabajo, que

es lo que comúnmente se conoce en el ámbito contable como: activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

Multisuministros A.M.V. para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo y, en el análisis de sus indicadores financieros, el Capital Contable a agosto de 2015 era del orden de \$ 12.183.531 millones de pesos, cifra que permite otorgarle una calificación buena a este indicador.

En el marco de la Matriz de Capacidad Financiera, también se evaluó la habilidad o capacidad de la compañía para satisfacer la demanda, Ítem que fue categorizado dentro de las Fortalezas de la organización, lo que en resumen conlleva a que se generen, de alguna forma, beneficios expresados tanto en dinero como en una mayor migración de clientes interesados en los productos de la marca Crean Helado y servicios ofrecidos por Multisuministros A.M.V. No obstante, la baja habilidad para competir con precios es una debilidad latente que afecta en buena medida las ventas y las utilidades de la empresa, este fenómeno obedece a la flexibilidad de la cartera de algunos competidores directos y a la iniciativa de estos para implementar constantes promociones y publicidad.

### ***2.2.3.1 Análisis de Indicadores Financieros.***

Multisuministros A.M.V. cuenta con suficientes recursos financieros para mantener un adecuado ritmo de producción aplicado a este plan.

Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el Capital de Trabajo Neto Contable (CTNC). Esto supone determinar con cuántos recursos cuentan la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

El patrimonio está formado por un conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa, y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir con sus fines. Multisuministros A.M.V. cuenta con un patrimonio que, a fecha 31 de diciembre de 2014 ascendía a la suma de \$ 120.183.531 millones de pesos.

Indicador	Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente			Calificación
Empresa	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Capital	Bueno
Multisuministros A.M.V.	\$ 298.707.004	\$ 192.449.949	\$ 106.257.055	

**Fuente:** Multisuministros A.M.V. Estados financieros a diciembre de 2014.

A partir de conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los diferentes activos, es indispensable conocer también cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa. Es decir, qué relación guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la misma.

La razón de endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores. En este sentido, Multisuministros AM.V. cuenta con un 60% de fondos aportados por estos últimos, de lo cual se puede inferir que tal situación en términos generales es buena.

Indicador	Endeudamiento = Pasivo total / Activo total			Calificación
Empresa	Activo Total	Pasivo Total	Endeudamiento	Bueno
Multisuministros A.M.V.	\$ 327.406.298	\$ 207.222.767	0,6	

**Fuente:** Multisuministros A.M.V. Estados financieros a diciembre de 2014.

### 2.2.4 Capacidad del talento humano

La capacidad del talento humano se refiere a que toda empresa está conformada por personas con talento que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

En la dinámica empresarial de cualquier organización, el talento humano constituye uno de los recursos claves en el logro de los objetivos, como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta sumamente importante para el funcionamiento de cualquier organización; si el factor humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará favorablemente; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Dentro del análisis interno que se ha llevado a cabo por medio del PCI evalúa por medio de la siguiente matriz la capacidad del talento humano que posee Multisuministros A.M.V.

**Tabla 20.** Matriz de capacidad del talento humano Multisuministros A.M.V.

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel Académico del Talento Humano	X						X		
Experiencia Técnica	X						X		
Estabilidad Laboral	X								X
Rotación de cargos					X				X
Ausentismo Laboral	X						X		
Sentido de Pertenencia y Pertinencia			X				X		
Motivación				X			X		
Remuneración Salarial		X					X		
Accidentalidad	X						X		
Rotación de Personal					X				X
Índices de Desempeño		X							X

**Fuente:** Multisuministros A.M.V. Parámetros: **A** = Alto; **M** = Medio; **B** = Bajo

La Tabla 18. muestra los resultados obtenidos en la evaluación de la Capacidad del Talento Humano de la empresa Multisuministros A.M.V., del cual se concluye que si bien cuenta con personal idóneo para el desarrollo de todas sus operaciones, un personal altamente calificado (en cuanto a nivel académico se refiere), egresado de instituciones de educación superior de mucho prestigio en la ciudad de Cartagena, seleccionado bajo estrictos criterios y estándares de competitividad, los cuales no gozan de constante capacitación mediante un programa de educación propio de la empresa que permite mantener actualizado al personal, acorde con las exigencias del mercado, con un profundo sentido de pertenecía y pertinencia hacia la compañía para desempeñar sus funciones en cada uno de los cargos asignados.

Las responsabilidades y funciones son claras para cada uno de los empleados que labora en Multisuministros A.M.V. y estos a su vez, se esfuerzan por aumentar el índice de desempeño, el cual, a finales de cada mes se traduce en distinciones y dividendos económicos por concepto de comisiones, ya que la empresa contempla planes de compensación para mantener motivados a los empleados.

La Gerencia de Multisuministros A.M.V. ha explicado que el nivel de remuneración salarial para su planta de personal está en un nivel medio, gracias a que la compañía posee una escala salarial y por ende los cargos que se ofrecen ameritan una retribuciones económicas mínima legal, hecho que si bien para la empresa representa una fortaleza, pues es muy conocida la realidad de que el empleado que considera que su labor es justamente remunerada, suele demostrar motivación, compromiso y productividad en la realización de sus tareas asignadas.

La principal debilidad que presenta Multisuministros A.M.V. está relacionada con la rotación de los empleados por cargos diferentes dentro de la compañía, ya que la empresa, a pesar de ser consciente del esmero del trabajador por superarse mediante la realización de estudios técnico profesionales, este no es tenido muy en cuenta por las directivas para un ascenso de puesto o en su defecto un aumento del salario, de acuerdo al grado de avance de sus conocimientos y experiencia.

## **2.3 Características administrativas**

### ***2.3.1 Estilo de Dirección.***

El estilo de dirección o de gestión define la filosofía y el modo de administrar o desarrollar la práctica administrativa por parte del gerente de una empresa. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo de la organización, para guiar u orientar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos que persigue.

El estilo de gestión de la empresa Multisuministros A.M.V. también se relaciona con la disposición de los recursos al interior de la organización para orientar las decisiones trascendentales y el conjunto de políticas necesarias para la consecución de objetivos trazados a corto, mediano o largo plazo. Con base en lo expuesto, se obtuvo que los socios de esta empresa mantienen estilos de gestión autoritarios en el que el proceso de toma de decisiones y dirección se centraliza en el Gerente de la misma.

Sin embargo, vale la pena destacar que al interior de la compañía se observa la existencia de incentivos y premios por la productividad mostrada por el trabajador a lo largo del mes, quienes reciben bonificaciones por su desempeño y productividad en la ejecución óptima de sus labores asignadas.

En el caso específico de Multisuministros A.M.V. se tiene entonces que dentro de este marco, la tendencia con mayor aplicación en la empresa en mención es la de trabajar para brindar el mejor servicio de distribución de sus productos (Justo a Tiempo) y programas de servicio técnico, velando por el bienestar económico y social de sus colaboradores, cumpliendo con los requisitos legales, ofreciendo seguridad y confianza a todos los proveedores e incrementando la rentabilidad de sus inversionistas.

Multisuministros A.M.V. además de contar con su propia estructura y explotación de capital, también tiene acceso a créditos bancarios de largo plazo con instituciones financieras de la ciudad. Estos compromisos, por políticas de la empresa, siempre han sido menores a la posibilidad de pago que tiene esta para evitar incurrir en financiamientos constantes.

#### 2.4 Matriz DOFA de la empresa Multisuministros A.M.V.

Dentro de las herramientas de análisis organizacional que existen, una de las más conocidas y efectivas es la matriz DOFA. Con esta metodología es posible obtener un análisis que resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización, siendo una herramienta analítica que permite agrupar toda la información de un negocio de forma que se puedan identificar y transformar sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades.

El propósito fundamental del análisis situacional es apoyar a la empresa Multisuministros A.M.V. en determinar y desarrollar la estrategia que aproveche al máximo las oportunidades del entorno y que mitigue las amenazas del medio ambiente, apoyado al mismo tiempo en sus fortalezas y eliminando las debilidades de la compañía, definiendo cada variable así como se muestra a continuación:

**Tabla 21.** Matriz de análisis estratégico – Fortalezas y Debilidades

	Factores internos	Poderación	Clasificación	Resultados	Observaciones
Fortalezas	Cuenta con personas técnico-administrativo joven y en constante crecimiento	0,97	4	3,88	Fortaleza mayor
	Capaita a todos los trabajadores en la medida que es necesario	0,95	4	3,80	Fortaleza menor
	Interés de la Gerencia en mejorar y mantener un buen ambiente laboral	0,92	4	3,68	
	Capital de inversión disponible para procesos y nuevos proyectos	0,90	4	3,60	
	Excelente relación de la Gerencia con los clientes actuales y potenciales	0,80	4	3,20	
	Disponibilidad de equipos y tecnología para la ejecución de trabajos	0,75	4	3,00	
	La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos	0,81	3	2,43	
	Posee materiales modernos y procesos prdocutivos actualizados	0,65	3	1,95	
	Factores internos	Poderación	Clasificación	Resultados	Observaciones
Debilidade	Ausencia de una persona que se encargue a la venta de imagen y servicios	0,78	2	1,56	Debilidad mayor
	Debe mejorar sus sitema de promoción y publicidad	0,65	2	1,30	Debilidad menor
	Alta rotación de personal	0,96	1	0,96	
	Limitada habilidad para competir con precios en el mercado	0,94	1	0,94	
			<b>Total</b>	<b>2,75</b>	

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

La gran ventaja que ofrece una Matriz DOFA es que tiende a recopilar de manera resumida la relación de aquellos puntos fuertes y débiles que al interior de la compañía pueden permitir u obstaculizar la implementación del plan estratégico para la empresa Multisuministros A.M.V. en la ciudad de Cartagena de Indias. De igual forma, se resaltan las Amenazas y Oportunidades del entorno en el que la empresa se viene desarrollando para ofrecer su servicio.

**Tabla 22.** Matriz de análisis estratégico – Oportunidades y Amenazas

	Factores externos	Poderación	Clasificación	Resultados	Observaciones
Oportunidades	Cuenta con el acceso a créditos	0,94	4	3,76	Fortaleza mayor
	Cuentan con un proveedor que responden a los tiempos exigidos	0,93	4	3,72	Fortaleza menor
	Proyectos futuros para el sector	0,91	3	2,73	
	Desarrollo de nuevas líneas de servicios	0,92	4	3,68	
	Ha mostrado un crecimiento acelerado desde su creación hasta la fecha	0,65	3	1,95	
	Gran mercado potencial local y regional	0,88	3	2,64	
	Factores internos	Poderación	Clasificación	Resultados	Observaciones
Amenazas	Incursión de nuevas empresas en el mismo mercado y en concurso de proyectos	0,78	2	1,56	Debilidad mayor
	Difícil consecución de personal calificado	0,65	1	0,65	Debilidad menor
	Competencia desleal: empresas que dan precios por debajo de los costos directos	0,96	1	0,96	
			<b>Total</b>	<b>2,41</b>	

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

En las Tablas 19 y 20 se ha considerado a varios factores internos y externos, que afectan al desenvolvimiento de la empresa Multisuministros A.M.V., el método utilizado para evaluar considera colocar en la primera columna a cada uno de los factores, bien sean internos o externos.

La segunda columna o de ponderación representa la unidad dividido para el número de factores.

La quinta columna contiene la valoración de las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas, que se encuentran divididas en cuatro partes. Los expertos determinan estos valores como parámetros de medición. Es decir estos cuatro valores se consideran en todo tipo de análisis FODA que consideren este método.

La tercera columna o de clasificación es la ponderación que se saca de la quinta columna de acuerdo a la realidad de la empresa.

La cuarta columna es el resultado de multiplicar los respectivos valores de la segunda y tercera columna, se realiza la sumatoria y si el resultado es mayor a 2,5 se considera que la empresa tiene pocas amenazas o amenazas débiles así mismo las oportunidades no son mayores, en otras palabras la empresa u organización es fuerte.

Cuando la sumatoria es menor que 2,5, tal como sucede con la evaluación que se le realizó a Multisuministros A.M.V., significa que existen amenazas fuertes y por lo tanto las oportunidades de tomar medidas correctivas son mayores.

### **CAPÍTULO III**

#### **3. DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO BASADOS EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCE DEL SCORECRAD EN LA EMPRESA MULTISUMINISTROS AMV.**

El tablero de mando y control o Balanced Scorecard (BSC), es un enfoque de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. El Balanced Scorecard traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo.

Con el propósito de ser una empresa competitiva a nivel local y nacional **MULTISUMINISTROS AMV** manifiesta la necesidad de contar con el diseño de un plan estratégico basado en la metodología balanced Scorecard como una herramienta de control de gestión enfocada al mejoramiento continuo de sus procesos, en la búsqueda de aumentar sus niveles de competitividad, rentabilidad y productividad en un mundo globalizado. Por tal razón es necesario contar con un instrumento que permita articular el direccionamiento estratégico con los procesos de la organización, contando con indicadores financieros y no financieros que permitan evaluar las estrategias organizacionales y verificar su desarrollo dentro de los procesos y el impacto en el nivel de satisfacción al cliente, aumentar los índices de competencia del talento humano, alineando las estrategias en todos los niveles jerárquicos de la empresa, en busca de establecer una cultura a mediano y largo plazo sobre la importancia de medir y buscar como aporta desde el desarrollo de los procesos al cumplimiento de los objetos y metas de la organización.

### **3.2 Diseño del plan estratégico basado en la metodología balanced Scorecard**

Para emprender este propósito organizacional se organiza reuniones con el personal administrativo y operativo para construir el cuadro de mando integral basado en la metodología balance Scorecard como una herramienta de gestión y control, sus beneficios y la posibilidad a corto y mediano plazo al implementarlo en la organización.

A este propósito se diseña un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard, que contiene una serie de elementos para su, como una herramienta de control y gestión para el desarrollo de sus actividades. Es así como las perspectivas que conforman el Balanced Scorecard se articulan entre sí para el cumplimiento de los objetivos estratégicos enfocados a evaluar la efectividad de las estrategias implementadas en la organización y generar una cultura de medición encaminada al cumplimiento de las metas propuestas, con un talento humano empoderado y apto para la toma de decisiones, con procesos eficaces, eficientes y efectivos en el desarrollo de sus actividades, con productos y/o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, con mayor rentabilidad de la organización, minimizando sus costos, maximizando sus utilidades, con un talento humano competente, orientado a la innovación y mejora continua y articulado en los diferentes niveles al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación se describirá los elementos del plan estratégico basado en la metodología balanced scorecard:

- Establecer el direccionamiento estratégico de la organización.
- Se procede a formular los objetivos estratégicos y su respectiva alineación a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, se genera un parámetro de integración a las estrategias definidas en la organización, para evaluar la efectividad de las mismas. A partir de esta integración las perspectivas nos permiten evaluar los objetivos estratégicos mediante indicadores en todos los procesos de la organización, estableciendo prioridades en los procesos claves de la misma.

- Diseñar los indicadores de gestión con su respectiva ficha de indicadores, estableciendo su alienación de acuerdo al objetivo estratégico de su incidencia.

El Plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard tiene cuatro perspectivas, que pueden ser distintos en función del tipo de organización. Cada una de las perspectivas se define por una pregunta clave:

Perspectivas Externas:

- La **Perspectiva Financiera** debe responder a la pregunta: Para maximizar el valor del accionista ¿Qué objetivos financieros debo alcanzar?
- La **Perspectiva de Cliente** debe responder a la pregunta: Para alcanzar los objetivos financieros, ¿qué necesidades del Cliente debo satisfacer?

Perspectivas Internas:

- La **Perspectiva Interna de procesos (operativa)** debe responder a la pregunta: Para satisfacer a Clientes y Accionistas, ¿En qué procesos de negocio debemos ser excelentes?
- La **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** debe responder a la pregunta: Para alcanzar nuestros objetivos y llevar a cabo nuestra Visión, ¿Con qué Infraestructura (personas, tecnológico)

Dentro del proceso de implementar el BSC como herramienta de gestión y control en Multisuministros A.M.V., se procede mediante las siguientes etapas:

1. Revisión direccionamiento estratégico (Misión-Visión-Política-Objetivos)
2. Definición de objetivos estratégicos alineadas a las perspectivas Balanced Scorecard
3. Alinear la política y los objetivos a los diferentes procesos con sus indicadores.

Este proceso de alineación de estas variables permitirá que en la organización establezca un consenso en toda la organización y traducir la misión, visión, políticas, estrategias se puedan medir en términos manejables en el desarrollo de las actividades. Permitiendo alinear el presupuesto a la estrategia organizacional, mediante la asignación de recursos adecuados para el logro de los objetivos.

### **3.1 Diseño del direccionamiento estratégico de la organización**

Se procedió a revisar con la alta dirección el direccionamiento estratégico de la organización, efectuando propuestas para ajustarlo a las necesidades y expectativas de la organización. A continuación se procedió a generar un direccionamiento estratégico a la organización:

#### ***3.3.1.2 Misión propuesta.***

Multisuministros A.M.V. es una compañía que ofrece a sus consumidores los mejores helados a un precio justo y de excelente calidad. Siendo su principal propósito, posicionar la marca Cream Helado como un buen hábito alimenticio, afianzando sus fortalezas competitivas, basados en el diálogo permanente con los clientes como aspecto fundamental para desarrollar el concepto y mejorar continuamente las condiciones económicas del negocio.

#### ***3.3.1.4 Visión propuesta.***

Para el año 2020 seremos el mejor comercializador y distribuidor de productos de la marca Cream Helado, mediante una completa y excelente oferta de productos y servicios innovadores de alta calidad de acuerdo a las necesidades imperantes de nuestros clientes, para obtener un crecimiento y generar rentabilidad

### 3.3.1.5 Política

Brindarles a sus clientes los servicios con estándares de calidad y el apoyo de la tecnología que se encuentren en el mercado, con un personal competente y formado en la ejecución de sus actividades, respetando integralmente a todos los clientes de la organización, actuando con principios de Honestidad y transparencia en la Organización

### 3.4 Alcance de los indicadores de desempeño bajo la metodología del BSC

Se procede a diseñar indicadores que contiene a la alineación de la política, objetiva y a las perspectivas del BSC, a los procesos, los indicadores su fórmula de cálculo, la tendencia esperada, la meta, frecuencia de medición, fuentes de información y responsables

**Tabla 23.** Matriz de indicadores y metas – Perspectiva financiera

<b>Perspectiva Financiera</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Administrar eficientemente los recursos, lo cual debe reflejarse en el incremento del margen sobre Los ingresos.</b>	<b>Aumentar la rentabilidad para los accionistas</b>	<b>Porcentaje de rentabilidad bruta anual del 35%</b>	<b>RENTABILIDAD AD CAPITAL</b>
	<b>Aumentar la eficiencia operativa</b>	<b>Incrementar la eficiencia operativa a 2 puntos</b>	<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>
	<b>Crecimiento de la mezcla de ingresos</b>	<b>Incrementar los ingresos en un 20 %</b>	<b>MEZCLADE INGRESOS</b>

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

**Tabla 24.** Matriz de indicadores y metas – Perspectiva del cliente

<b>Perspectiva Cliente</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Sensibilidad en las necesidades de los clientes, optimizando el tiempo de servicio mejorando la capacidad de respuesta a las reclamaciones.</b>	<b>Establecer punto de repetición de clientes</b>	<b>Porcentaje de repetición de clientes por año del 80%</b>	<b>REPETICIÓN DE CLIENTES</b>
	<b>Aumentar el número de Nuevos clientes</b>	<b>Número de clientes nuevas</b>	<b>CLIENTES NUEVOS</b>
	<b>Incrementar la rentabilidad por cliente</b>	<b>Porcentaje de incremento de rentabilidad de clientes</b>	<b>RENTABILIDAD POR SERVICIOS A CLIENTES</b>

Fuente: Grupo investigador, 2016.

**Tabla 25.** Matriz de indicadores y metas – Perspectiva proceso internos

<b>Perspectiva Interna</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Mantener una programación adecuada de pagos, equilibrio en la adquisición de nuevos productos y un mejoramiento continuo en la calidad de los servicios</b>	<b>Aumentar el aseguramiento de los servicios</b>	<b>Disminuir el número de inconformidades internas y externas</b>	<b>NUMERO DE INCONFORMIDADES</b>
	<b>Cuantificar el número efectivo de mejoras y innovaciones</b>	<b>25 recomendaciones efectivas</b>	<b>NUEVOS PROCESOS Y SERVICIOS</b>
	<b>Asegurar la calidad del servicio a los clientes</b>	<b>Porcentaje de servicios satisfactorios del 100% anual</b>	<b>ESTANDAR DE CALIDAD</b>

Fuente: Grupo investigador, 2016.

**Tabla 26.** Matriz de indicadores y metas – Perspectiva de formación y crecimiento

<b>Perspectiva Aprendizaje</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Desarrollar una cultura organizacional a través del fortalecimiento del conocimiento del personal, la innovación tecnológica y el incentivo salarial</b>	Realizar cursos de actualización para el manejo de nuevos servicios	Porcentaje de gastos invertidos en capacitación del 3% anual	FORMACION DEL RECURSO HUMANO
	Actualizar tecnología de la información para la prestación de servicios	Porcentaje de inversiones en mejoramiento de plataforma tecnológica 10% anual	TECNOLOGIA INFORMACION
	Evaluar el grado de satisfacción de los empleados en las diferentes variables	Encuesta y entrevistas con los empleados en nivel BS	CLIMA LABORAL

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

Con el propósito de ser una empresa modelo en el sector la empresa Multisuministros A.M.V. diseña un plan estratégico basado en la metodología balanced Scorecard a través del diseño de un cuadro de mando integral como una herramienta de control de gestión enfocada al mejoramiento continuo de sus procesos, en la búsqueda de aumentar sus niveles de competitividad, rentabilidad y productividad en un mundo globalizado. Por tal razón es necesario contar con un instrumento que permita articular el direccionamiento estratégico con los procesos de la organización, contando con indicadores financieros y no financieros que permitan evaluar las estrategias organizacionales y verificar su desarrollo dentro de los procesos y el impacto en el nivel de satisfacción al cliente, aumentar los índices de competencia del talento humano, alineando las estrategias en todos los niveles jerárquicos de la empresa, en busca de establecer una cultura a mediano y largo plazo sobre la importancia de medir y buscar como aporta desde el desarrollo de los procesos al cumplimiento de los objetos y metas de la organización.

**Ver Anexo 4. Plan estratégico basado en la metodología balanced Scorecard**

## **CONCLUSIONES**

El Plan estratégico es necesario para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la compañía y este solo será inútil, si los socios de Multisuministros A.M.V. no lo utilizan como una herramienta para incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa.

Hoy por hoy, la empresa Multisuministros A.M.V. se ve enfrentada a grandes desafíos relacionados con: una mayor competencia de los mercados, la entrada en escena de nuevas empresas y marcas, hechos que obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.

Se concluye que Multisuministros A.M.V. debe reaccionar con un proyecto de cambio con base en el presente plan Estratégico, que busque competir con eficiencia en el cambiante sector al que pertenece. Este proyecto permitirá formar directivos y empleados preparados para enfrentar las exigencias que ofrecen su entorno y el ambiente en que se dan las negociaciones actuales.

## **RECOMENDACIONES**

El estudio pudo establecer que, la compañía en mención, teniendo presente las amenazas previstas de su entorno y la perspectiva de sus clientes, debería aumentar la cuota de mercado y disminuir el Índice de Insatisfacción de estos, ante la falta de cubrimiento de emergencias de la empresa los fines de semana, solo y mediante el desarrollo de productos y servicios al alcance de los clientes, determinando sus requerimientos en cuanto al servicio para crear soluciones definitivas al problema.

De igual forma, la compañía necesita mejorar su imagen ante los consumidores y usuarios de sus productos y servicios. Este objetivo lo puede llevar a feliz término afianzando la calidad del servicio en general y la optimización de las campañas publicitarias.

La satisfacción de los empleados siempre fue un punto clave dentro del estudio y la consecución de este objetivo solo se puede llevar a cabo si la compañía empieza a utilizar como estrategia, el mejorar los tiempos de entrega de los requerimientos de los clientes (despachos), ya que se ha vuelto muy usual el incumplimiento en la entrega de algunos pedidos, lo genera insatisfacciones que pueden conllevar a la suspensión de las relaciones comerciales.

Al trabajar arduamente en estas acciones, Multisuministros A.M.V. logrará una mayor productividad y un mayor sentido de pertinencia y pertenencia por parte de sus empleados.

## **BIBLIOGRAFIA**

- HITT, Michael, IRELAND, D., HOSKISSON, R. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y casos, 2008.
- HITT, Michael. Administración estratégica. 7 ed. México: CengageLearning editores, 2008.
- HILL, Charles. Administración estratégica. 8ed. México: Mc Graw Hill, 2009.
- KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Traducido por Adelaida Santapau. 2 ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000,1997.
- IBUJÉS, Paola. Modelo de planificación estratégico basado en la metodología BalancedScorecard. Ecuador, Quito: Trabajo de grado de la Universidad Politécnica Salesiana.
- USTA COGOLLO, Lina. Diseño de un plan estratégico a la compañía COMERPES S.A. Trabajo de grado de Administración de Empresas. Cartagena: Universidad de Cartagena, 2009
- BADEL RODRÍGUEZ, Nubia, y DEL RIO CORTINA, Abel. Planeación Estratégica para el Mejoramiento del programa de Administración de empresas de la universidad de Cartagena. Trabajo de grado de Administración de Empresas. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- HERNANDEZ, Henry y NARVAEZ, Jairo. Formulación del plan estratégico para la empresa Buzca Soluciones de Ingeniería s.a., basados en el modelo de evaluación de gestión Balanced

Plan estratégico de la empresa Multisuministros A.M.V.

Scorecard. Trabajo de grado Administración de empresas. Cartagena: Universidad de Cartagena, 2012 – 2015.

- PULIDO, Diana y HERRERA, Sahilly. Plan estratégico para el hotel Almirante Cartagena. Trabajo de grado Administración de empresas. Cartagena: Universidad de Cartagena, 2013.
- VERA, Sandra, ALVARADO, Paola y VITE José. Diseño de un sistema de control de gestión basado en el BalancedScorecard y gestión por procesos a la empresa dedicada a la fabricación, instalación y mantenimiento de tableros eléctricos. Guayaquil, 2008.
- RIVERA, Silvia. Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa ProajiCia. Ltda. Trabajo de grado Escuela de Economía. Ecuador: Universidad Central del Ecuador, 2011.
- PEREIRA, Geovani. Trabajo de grado: “Planeación Estratégica Para El Mejoramiento De La Competitividad De La Empresa Ingelcas Y Cia Ltda.” - Universidad De Cartagena, Facultad De Ciencias Económicas, Programa De Administración De Empresas, Cartagena De Indias D.T. Y C. 2012.