

**DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
CABALI S.A.S POR MEDIO DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD**

EDGAR ANDRÉS GARCÍA QUINTERO

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

INGENIERÍA INDUSTRIAL

DUITAMA - BOYACÁ

2020

**DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA
CABALI S.A.S POR MEDIO DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD**

EDGAR ANDRES GARCÍA QUINTERO

Trabajo de grado presentado para obtener el título de:

Ingeniero Industrial

Director

OSCAR ALARCÓN

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

INGENIERIA INDUSTRIAL

DUITAMA – BOYACÁ

2020

Nota de aceptación:

Presidente de Jurado

Jurado 1

Jurado 2

Duitama, 29 de octubre 2020

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedico principalmente a Dios, quien me dio sabiduría, entendimiento y paciencia para lograr esta meta tan importante en mi vida.

De igual manera dedico este trabajo a mi madre Luz Quintero por los esfuerzos realizados, por su amor, su comprensión, su formación y por siempre brindarme su voz de apoyo en cada una de las actividades que he realizado en mi vida.

A mis hermanos quienes confiaron y me apoyaron incondicionalmente en el transcurso de mi formación, dándome ánimo, amor, comprensión, con ejemplos de superación, entrega y dedicación para culminar este paso tan anhelado en mi vida.

A mi novia, por tener siempre una voz de apoyo en cada uno de mis momentos de angustia y dificultad, por brindarme su amor y comprensión y por enseñarme a afrontar de la mejor manera los obstáculos que se presentan en la vida.

A mi hijo Matias Garcia que viene en camino, el cual es mi nuevo motivo de alegría.

Y finalmente a todas aquellas personas quienes en algún momento de mi vida, me dieron una voz de aliento en los momentos no tan buenos que se presentaron en el transcurso de mi formación académica.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente a la Universidad Antonio Nariño, por darme la oportunidad de formarme como persona, adquiriendo nuevos valores y nuevos principios que serán indispensables en esta nueva etapa de mi vida, de igual manera agradecer por brindarme los medios necesarios para formarme hoy como un profesional íntegro y listo para aportar de la mejor manera a nuestra sociedad.

Agradecer de antemano al Ingeniero Oscar Alarcón, por su asesoría, acompañamiento y colaboración en la realización de este trabajo, además agradezco por su tiempo, por su dedicación, por la paciencia y comprensión que tuvo en cada momento, gracias al apoyo se cumplió con los objetivos propuestos.

De igual manera agradecer a Don Libardo Carreño representante legal de la empresa Cabali S.A.S por permitirme desarrollar este de trabajo de grado tomando de referencia su empresa, a la Gerente General Fanny Bolívar por su tiempo dedicado en el suministro de información y por la atención a las inquietudes que se tuvieron en el transcurso del trabajo, y por último a todos los colaboradores de la empresa.

Agradezco a todos mis docentes y compañeros por ser parte de este proceso de aprendizaje, por compartir sus conocimientos y sus experiencias que ayudaron en esta etapa de formación.

Por último, a aquellas personas que forman parte de mi vida personal y profesional, a las cuales les agradezco su amistad y su apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 14 |
| ABSTRACT | 15 |
| GLOSARIO | 16 |
| INTRODUCCIÓN | 21 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 23 |
| 1.1. Descripción del problema | 23 |
| 1.2. Formulación de la pregunta problema | 24 |
| 1.3. Alcances y limitaciones | 24 |
| 1.3.1. Alcances..... | 24 |
| 1.3.2. Limitaciones | 25 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 26 |
| 3. OBJETIVOS | 27 |
| 3.1. Objetivo General..... | 27 |
| 3.2. Objetivos Específicos | 27 |
| 4. MARCO REFERENCIAL | 28 |
| 4.1. Teórico..... | 28 |
| 4.2. Conceptual..... | 30 |
| 4.3. Estado actual | 32 |
| 5. MARCO METODOLÓGICO | 33 |
| 5.1. Estructura de la unidad de análisis | 33 |
| 5.2. Tipo de investigación | 33 |
| 5.3. Definición de hipótesis..... | 34 |
| 5.4. Variables e indicadores | 34 |
| 5.5. Instrumentos | 35 |
| 5.6. Fuentes de Información | 35 |
| 6. RESULTADOS | 36 |
| 6.1. Descripción de la organización | 36 |
| 6.2. Descripción de la empresa | 36 |
| 6.3. Descripción de los productos..... | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 6.3.1. Línea de los productos | 39 |
| 7. DISCUSIÓN..... | 41 |
| 7.1. Objetivo 1. Realizar un análisis objetivo del escenario actual en que se encuentra la empresa (Matriz FODA) | 41 |
| 7.1.1. Análisis interno de la empresa | 41 |
| 7.1.1.1. Factores Comerciales..... | 41 |
| 7.1.1.2. Factores Administrativos | 49 |
| 7.1.1.3. Factores Financieros | 52 |
| 7.1.1.4. Factores del RR.HH | 56 |
| 7.1.1.5. Resumen aplicación diagnostico organizacional | 58 |
| 7.1.2. Análisis Externo de la empresa | 62 |
| 7.1.2.1. Entorno Político | 62 |
| 7.1.2.2. Entorno Económico | 63 |
| 7.1.2.3. Entorno Social | 65 |
| 7.1.2.4. Entorno Tecnológico..... | 65 |
| 7.1.2.5. Entorno Ecológico | 67 |
| 7.1.2.6. Entorno Legal | 68 |
| 7.1.3. Análisis de entorno específico de nuevos competidores (5 fuerzas Michael Porter)..... | 68 |
| 7.1.4. Matriz FODA..... | 70 |
| 7.1.4.1. Analisis de matriz FODA | 72 |
| 7.1.4.2. Matriz de identificación de riesgos..... | 72 |
| 7.2. Objetivo 2. Definir la misión y la visión de la empresa..... | 76 |
| 7.2.1. Benchmarking | 78 |
| 7.2.2. Misión..... | 80 |
| 7.2.3. Visión | 81 |
| 7.3. Desarrollar la estrategia general de la empresa por medio de una matriz FODA de estrategias combinadas | 82 |
| 7.4. Transformar la estrategia que se haya definido en objetivos estratégicos específicos y claros, para luego mostrar la casualidad en ellos en un Mapa Estratégico..... | 86 |
| 7.4.1. Establecimiento de Estrategias | 87 |
| 7.4.2. Mapa Estrategico Cabali S.A.S | 90 |

| | |
|--|------------|
| 7.4.3. Evaluación Financiera | 91 |
| 7.4.3.1. Análisis Resultados Evaluación Financiera | 104 |
| 7.5. Definir y asignar indicadores para los objetivos del mapa estratégico que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de estos en el tiempo. | 104 |
| 7.5.1. Indicadores Perspectiva Financiera | 105 |
| 7.5.2. Indicadores Perspectiva Clientes | 106 |
| 7.5.3. Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento | 107 |
| 7.5.4. Indicadores Perspectiva Procesos Internos de Negocio | 107 |
| 7.6. Desarrollar un cuadro de mando integral, según la metodología del Balanced Scorecard con los indicadores asignados..... | 109 |
| 8. CONCLUSIONES..... | 111 |
| BIBLIOGRAFÍA | 112 |
| ANEXOS..... | 116 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Puntos de venta de la empresa Cabali S.A.S | 42 |
| Tabla 2. Historial de ventas Cabali S.A.S año 2017 Vs 2018 | 43 |
| Tabla 3. Ventas por M2 mes de agosto año 2019 | 46 |
| Tabla 4. Análisis Horizontal Reporte Ventas 2017 - 2019..... | 49 |
| Tabla 5. Activos, pasivos y patrimonio año 2017-2019..... | 53 |
| Tabla 6. Análisis Horizontal | 54 |
| Tabla 7. Indicadores Financieros | 55 |
| Tabla 8. Resultados del Cuestionario diagnóstico organizacional bajo el modelo de seis casillas de Weisbord | 59 |
| Tabla 9. Matriz FODA | 70 |
| Tabla 10. Matriz de Probabilidad | 73 |
| Tabla 11. Matriz de Consecuencia..... | 74 |
| Tabla 12. Identificación de Riesgos de la empresa Cabali S.A.S | 74 |
| Tabla 13. Palabras Claves Lluvia de Ideas..... | 77 |
| Tabla 14. Misión y Visión de principales almacenes de calzado en Colombia | 78 |
| Tabla 15. Matriz construcción de Estrategias FODA | 82 |
| Tabla 16. Estrategias, actividades y objetivos para la empresa según BSC | 88 |
| Tabla 17. Presupuesto de Inversión anual por ejecución de estrategias BSC..... | 92 |
| Tabla 18. Cronograma de Egresos | 94 |
| Tabla 19. Beneficios por la ejecución de Estrategias..... | 97 |
| Tabla 20. Ingresos y Egresos de cada periodo..... | 103 |
| Tabla 21. Flujo de Efectivo Neto de cada periodo | 103 |
| Tabla 22. Indicadores estrategia “Financiera” | 105 |
| Tabla 23. Indicadores estrategia “Clientes” | 106 |
| Tabla 24. Indicadores estrategia “Aprendizaje y crecimiento” | 107 |
| Tabla 25. Indicadores estrategia “Procesos internos” | 108 |
| Tabla 26. Cuadro de mando integral según la metodología Balanced Scorecard..... | 109 |
| Tabla 27. Costos de Mano de Obra | 118 |

Tabla 28. Costos de Materia Prima..... 120
Tabla 29. Otros Costos (Servicios) 122

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Ocho pasos para crear el mapa estratégico propuesto por la teoría BCS | 29 |
| Figura 2. Productos ofrecidos por la empresa Cabali S.A.S..... | 39 |
| Figura 3. Situación de la empresa y estrategias a formular..... | 71 |
| Figura 4. Árbol de problemas..... | 83 |
| Figura 5. Árbol de objetivos..... | 84 |
| Figura 6. Ciclo integral del BCS..... | 86 |

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

| | |
|---|----|
| Gráfica 1. Apertura de almacenes entre los años 2004 y 2012 | 37 |
| Gráfica 2. Diagrama de pareto..... | 40 |
| Gráfica 3. Historial ventas enero y agosto año 2019 | 44 |
| Gráfica 4. Margen de ganancia por m ² en cada almacén | 47 |
| Gráfica 5. Organigrama actual Cabali S.A.S..... | 50 |
| Gráfica 6. Organigrama Propuesto para la empresa Cabali S.A.S | 51 |
| Gráfica 7. Trabajadores con contrato a término fijo y con contrato verbal | 57 |
| Gráfica 8. Producto Interno Bruto II Trimestre 2020 | 63 |
| Gráfica 9. Variación anual Índice de Precios al Consumidor (IPC) Agosto 2020 .. | 64 |
| Gráfica 10. Matriz de Riesgos Graficadas | 75 |
| Gráfica 11. Mapa estratégico de BSC..... | 90 |

LISTA DE ANEXOS

Pág.

| | |
|---|-----|
| Anexo A. Cuestionario Diagnostico Organizacional..... | 116 |
| Anexo B. Especificación de costos, Mano de Obra, Materia Prima y otros (servicios) | 118 |
| Anexo C. Evidencias Fotográficas | 123 |

RESUMEN

En este trabajo de grado, el autor realizó un estudio sobre la empresa CABALI S.A.S, a la cual se logró diagnosticar su situación económica, estableciendo sus debilidades y fortalezas para proponer alternativas de mejora, desde el punto de vista de los aspectos comercial, financiero y administrativo, con el desarrollo de una planeación estratégica para la empresa, por medio de la metodología BALANCED SCORECARD.

El documento consta de ocho capítulos, aplicando su rigor científico-académico, con un enfoque práctico y real, puesto que analizó información precisa, tomada directamente de la empresa; en la actualidad, la empresa tiene participación en los Departamentos de Boyacá y Cundinamarca, y distribuye al público los productos bajo sus nombres comerciales de *Almacenes Markopolo* y *Almacenes Circus*, los cuales generan anualmente 42 empleos directos y un promedio de 23 empleos indirectos.

Este trabajo pretende dar aplicación en la empresa mencionada a las herramientas administrativas, con enfoque a la ingeniería como la *Planeación Estratégica* y metodologías como el *Balanced Scorecard*. La hipótesis es que estos enfoques aplicados pueden resultar definitivos para la obtención de resultados exitosos en las actividades desarrolladas por la empresa.

Se estableció por parte del autor información actualizada de la Mipyme presentada en forma tal, que sea útil a las directivas de la empresa y entendible a cualquier lector, para en la parte final establecer unos resultados, la discusión y las conclusiones del cómo aplicar las herramientas mencionadas.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Balanced Scorecard, Mapa estratégico, Estrategias, Indicadores.

ABSTRACT

In this degree work, the author carried out a study on the company CABALI SAS, which diagnoses its economic situation, establishing its weaknesses and strengths to propose alternatives for improvement, from the point of view of commercial, financial and administrative aspects, with the development of a strategic planning for the company, by means of the BALANCED SCORECARD methodology.

The document consists of seven chapters, applying its scientific-academic rigor, with a practical and real approach, since it analyzed precise information, taken directly from the company; Currently the company has participation inntts of Boyacá and Cundinamarc, and distributes the products to the public under its commercial names of Almacenes Markopolo and Almacenes Circus, which generate 42 direct jobs annually and an average of 23 indirect jobs.

This paper intends to give application in the aforementioned process to administrative tools with an engineering focus such as Strategic Planning and methodologies such as the Balanced Scorecard. The hypothesis is that these applied approaches can be definitive for obtaining successful result in the activities carried out by the company.

Updated information on Mipyme was established by the author, presented in such a way that it is useful to the company's directives and understandable to any reader, in the final part establishing the results, discussion and conclusions on how to apply specific tools.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Strategic Map, Strategies, Indicators.

GLOSARIO

Análisis Horizontal: El análisis horizontal calcula la variación absoluta y relativa que ha tenido cada una de las partidas del balance o la cuenta de resultados en dos períodos de tiempo consecutivos.

Balanced Scorecard (BSC): El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica que define y hace seguimiento a la estrategia de una organización.

Benchmarking: El benchmarking es un proceso de mejora continua el cual toma como referencia los productos, servicios y actividades de trabajo que realizan las empresas líderes, para compararlos con nuestra propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

Canales de Venta: Los canales de ventas son los medios que una empresa selecciona para llevar los productos al consumidor, de una manera mas eficiente y con el menor gasto posible.

Capitalización: En general, es cualquier acción enfocada en aumentar el capital de una empresa e incrementar el valor de la misma. Y la capitalización es el proceso en el cual se alcanza dicho objetivo.

Comercio: El comercio es una actividad económica que consiste en el intercambio y transporte de bienes y servicios entre diversas personas o naciones. El término hace referencia al conjunto de comerciantes de un país, o al establecimiento o lugar

donde se compra y vende productos. Éste se lleva a cabo en ferias, muestras y mercados, cuya actividad tiende a exhibir el producto terminado y a favorecer su difusión y venta, lo que conocemos como comercialización.

E-commerce: El e-commerce o comercio electrónico es una herramienta que nos ayuda con la compra de bienes, productos o servicios utilizando internet como medio, es decir, comerciar de manera online.

Eficaz: Es aquella actitud o talento que tiene una persona que realiza un trabajo y la realiza bajo las referencias indicadas y cumpliendo en su totalidad la expectativa que se genera de su función.

Estrategia: Una estrategia es una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está encaminada en lograr un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Evaluación financiera: La evaluación financiera es un proceso en el que se intentan identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyectos de inversión con la finalidad de apoyar la toma de decisiones de inversión que permitan crear valor, aquellos proyectos que maximicen el valor de la compañía son los favorables, aumentar su valor implica que el flujo de efectivo libre es incremental y los costos del capital son inferiores al retorno del capital invertido.

Gestión administrativa: Es el área encargada de dirigir los recursos administrativos de la empresa. Para llevar a cabo el buen funcionamiento de esta área es necesario organizar los procesos, las necesidades y los recursos con los que dispone cada departamento de la empresa y gestionarlos de la mejor manera. Básicamente, la gestión administrativa consiste en dirigir y mantener el control sobre los recursos de una organización, todo ello para obtener los mejores resultados.

Gestión logística: La Gestión Logística es la encargada de la administración de cadenas de suministros que o “planea, e implementa y controla la EFICIENCIA de los flujos directos e inversos y el almacenamiento de las mercancías, los servicios y la información relativa entre el punto de origen y el punto de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”.

Indicadores: Un indicador de gestión (KPI) es una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

Inversión: Una inversión consiste en dedicar recursos con el fin de obtener un beneficio de cualquier tipo.

Mapa estratégico: Un mapa estratégico es una forma de representar de manera visual la estrategia de una organización, mediante este se describe el proceso de creación de valor y se observa las relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento.

Matriz FODA: La matriz de análisis foda, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo es ofrecer un claro

diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Mejora Continua: Es un proceso en el que se pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora.

MiPymes: Las Mipymes o también se conocen como las micros, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado del comercio y con una tendencia al crecimiento, ya debido a su tamaño y estabilidad general empleo y se mantienen en el mercado, son competitivas entre sí.

Misión: La misión es el propósito, esencia y motivo de la empresa, determina la razón de ser de la empresa, pudiendo sufrir alteraciones a lo largo de los años. La misión define el negocio de la empresa y a que consumidores está orientada. La misión debe de ser adaptable y responder a las necesidades del mercado.

Objetivos Estratégicos: Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo.

Planeación Estratégica: La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Proveedores: Los proveedores son aquellas empresas que abastecen a otras con bienes o servicios necesarios para el correcto funcionamiento del negocio.

Rentabilidad: La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión.

Toma de Decisiones: La toma de decisiones en una empresa tiene como fin encontrar las mejores soluciones en cada momento. Es un proceso que debe alinearse con los objetivos de la sociedad y las circunstancias internas y externas.

Venta por Libranza: Es un mecanismo de recaudo de cartera, en donde el deudor autoriza a su empleador o entidad pagadora para que realice un descuento de su salario o pensión, con el objetivo de que esos recursos sean destinados al pago de las cuotas del crédito adquirido con la entidad.

Visión: La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas representan una gran parte de la economía colombiana, según afirma Hernandez (2018) “de acuerdo a información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las *MiPymes* ayudan con el 35% del Producto Interno Bruto, en donde generan el 80% del empleo y constituyen el 90% del sector productivo de Colombia”, de ahí su gran importancia. Muchas de estas pequeñas empresas se generan a partir de una idea, de un sueño, o del simple hecho de querer independizarse. Es aquí donde nacen nuevas nociones de crear empresa, en muchos de estos casos, se gestan sin planes definidos, sin controles en sus procesos, ni seguimiento a sus actividades.

En la actualidad, nos encontramos en un mundo globalizado, en donde vemos como a diario las condiciones del medio, los mercados y los competidores se ajustan y permanecen en constante cambio, haciendo que la competencia entre las empresas por sobrevivir, se vuelva cada vez más dura. Esta carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones y necesariamente implica su transformación.

Es el caso de Cabali S.A.S, una empresa con más de 15 años en el comercio al por menor de todo tipo de calzado en establecimientos especializados, conocida con sus nombres comerciales como *Almacenes Markopolo* y *Almacenes Circus*, el cual genera anualmente empleos directos a más de 42 personas y un promedio de 23 empleos indirectos. La empresa, ha tenido una gran acogida en las diferentes ciudades en donde se ubican sus puntos de venta, aún así en los últimos años ha tenido que llegar al cierre de varios puntos de venta, debido a problemáticas internas por las que atraviesa. Es aquí donde herramientas administrativas con enfoque a la ingeniería como la Planeación Estratégica y Metodologías como el Balanced Scorecard, pueden resultar definitivas para la obtención de resultados exitosos.

Con este trabajo de grado, se pretende que la empresa Cabali S.A.S se enfoque en obtener un mejor horizonte, por medio de la creación de un Plan Estratégico formal, a través de la formulación de sus principales lineamientos estratégicos y la construcción del Balanced Scorecard (BSC), en donde se incluya la participación de los miembros con el fin de facilitar la comunicación de los objetivos estratégicos que se establezcan y comprometerlos con la ejecución de cada de uno de ellos, todo esto con el fin de contribuir al mejoramiento de la empresa y por consiguiente hacer de ella una empresa más estable y competitiva en el comercio de calzado.

La estructura para la realización del documento fue: introducción, planteamiento del problema, objetivos propuestos, marco referencial, metodología empleada, resultados y análisis de resultados, conclusiones y bibliografía.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En la actualidad, es imprescindible que cualquier empresa asuma el reto de mantenerse en el mercado y de conservar el margen de productividad que se requiere debido a los cambios que diariamente se presentan en el entorno, las empresas deben estar preparadas para competir con todos los recursos y herramientas que poseen, por eso es de vital importancia que introduzcan entre sus procesos nuevas herramientas que les permitan encontrar los caminos adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre y la suerte. Herramientas como la Planeación Estratégica y el Balanced Scorecard (BSC) nos permiten enfrentarnos a un mundo globalizado que se encuentra en constante cambio de manera organizada, estableciendo una serie de estrategias que se convierten en objetivos relacionados que son medidos a través de indicadores y ligados en planes de acción.

Cabali S.A.S es una empresa que actualmente padece de graves problemáticas, debido a factores externos como cambios en la economía, a la aparición de nuevas competencias y a competidores desleales, a factores internos de la empresa como el mal manejo administrativo, han hecho que se llegue a la lamentosa situación de tener que suspender actividades en 12 almacenes y dejar sin empleo a más de 50 personas en diferentes puntos del país, debido a los cierres en los almacenes los colaboradores de la empresa no son las únicas personas afectadas, ya que de alguna manera se ven perjudicadas personas externas de la organización pero que tienen que ver con el buen funcionamiento de la empresa como lo son los proveedores, personal de mantenimientos locativo, diseñadores, etc.

1.2. Formulación de la pregunta problema.

La empresa, según lo anterior, presenta deficiencias en la toma de decisiones estratégicas, pues lo hace de manera improvisada, además por la ausencia de registros que permitan llevar controles rápidamente, el desconocimiento de los directivos acerca de la importancia de la función planificadora y el no tener diseñado un plan estratégico que le permita planificar en el corto y largo plazo sus actividades y a la vez monitorearlas para ver el cumplimiento de estas en el tiempo, de acuerdo a esta problemática la pregunta que surge es:

¿Cómo desarrollar una planeación estratégica en la empresa Cabali S.A.S, a través del Balanced Scorecard (BSC) que le permita ser más estable y competitiva en el comercio del calzado?

1.3. Alcances y limitaciones del proyecto.

1.3.1. Alcance.

El presente proyecto tiene como alcance diagnosticar, analizar e investigar la situación actual de la empresa Cabali S.A.S, que actualmente cuenta con 9 puntos de venta ubicados en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca, todo esto para llevar a cabo el diseño y aplicación de un Plan Estratégico por medio de la herramienta administrativa BSC, que le permita a la empresa realizar sus diferentes actividades de forma sistematizada y controlada, y así contribuir con el mejoramiento de la misma.

1.3.2. Limitaciones.

Dentro de las limitaciones se destacan:

- Suministro de información limitada por parte de la empresa.
- Disposición de tiempo por parte de los directivos de la empresa, por sus ocupaciones laborales.
- Interés en el desarrollo del proyecto por medio de los trabajadores.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado constituye un medio eficaz, para contribuir al desarrollo de la investigación y proporciona la oportunidad de profundizar, extender y aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria del autor, capacitándose mejor para su desempeño profesional al colocar al nuevo profesional en contacto con problemas de su especialidad permitiéndoles colaborar en la vida empresarial, es este caso en Cabali S.A.S.

Se requiere lograr una adecuada gestión en las organizaciones es un reto que cada día se vuelve más exigente sea por la naturaleza de los negocios, por la competitividad que se debe asegurar de los mismos y por las nuevas exigencias generadas en los mercados y más cuando son empresas que desde que se crearon han venido trabajando de manera empírica como el caso de Cabali S.A.S.

Por consiguiente se profundiza en demostrar la importancia de manejar un Plan Estratégico en la empresa ya que es una herramienta que de ser bien realizada aporta positivamente a toda la organización. Indica Contreras (2013) “Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo saber cuáles son los objetivos que espera obtener en el futuro”. Con la elaboración del Plan Estratégico y del BSC o también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), se tendrá una contribución al desarrollo organizacional de acuerdo a lo dicho por Gonzales (2010) “la planeación para el crecimiento institucional es una herramienta metodológica que posibilita hasta cierto punto no sólo anticipar el futuro si no tener incidencia en el, creando estrategias que oriente y maximicen los recursos en pro de la misión y visión de la organización”.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Desarrollar una planeación estratégica en la empresa Cabali S.A.S a través del Balanced Scorecard (BSC) que le permita ser más estable y competitiva en el comercio del calzado.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis objetivo del escenario actual en que se encuentra la empresa (Matriz FODA).
- Definir la misión y la visión de la empresa.
- Desarrollar la estrategia general de la empresa por medio de una matriz FODA de estrategias combinadas
- Transformar la estrategia que se haya definido en objetivos estratégicos específicos y claros, para luego mostrar la casualidad en ellos en una Mapa estratégico.
- Definir y asignar indicadores para los objetivos del mapa estratégico que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de estos en el tiempo.
- Desarrollar un cuadro de mando integral, según la metodología del Balanced Scorecard con los indicadores asignados.

4. MARCO REFERENCIAL

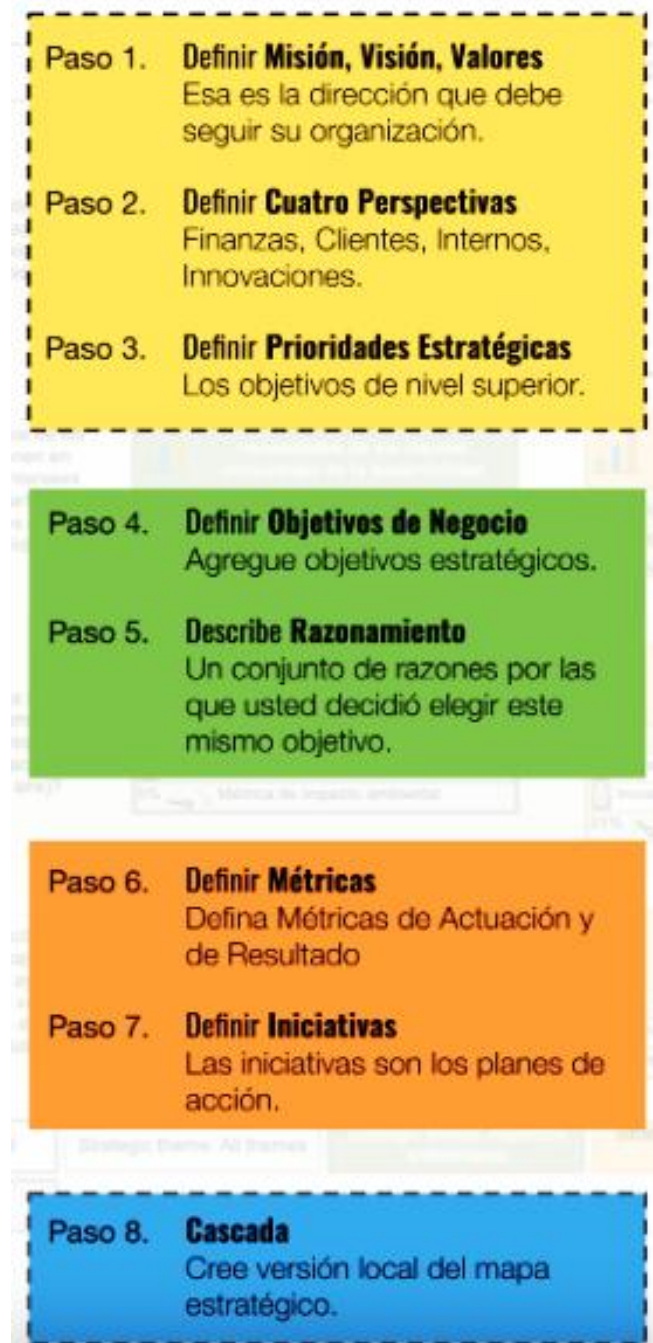
4.1. Teórico

La administración de empresas tiene muchos teóricos que han aportado históricamente a la teoría administrativa, sin embargo Peter Drucker, considerado el padre de la administración propone, la famosa planeación estratégica. En la actualidad han incluido muchos teóricos, la planeación como el principal proceso dentro del esquema: “Planear -Hacer Verificar-Actuar, conocido por sus siglas como PHVA. Más recientemente

La teoría administrativa que atañe para nuestro caso, es la llamada “Balanced Scorecard”; según el portal el Balanced Scorecard, esto traduce al español: Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje (Grupo BIT, Business analitic)

Los altos directivos de la empresa Cabali S.A.S podrán conocer su estado actual y por primera vez esclarecer un horizonte a donde quieren llegar, por medio de las diferentes estrategias que van a seguir para lograr ese cometido. Además, permite transmitir las estrategias definidas por una organización, de una manera más clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas, de acuerdo a la teoría BSC, que se resume en la siguiente figura:

Figura 1. Ocho pasos para crear el mapa estratégico propuestos por la teoría BSC



Fuente: (BSC DESIGNER, 2020)

4.2. Conceptual

En lo conceptual el esquema que se utilizó en este estudio se puede definir como la herramienta busca monitorear el desempeño de la organización como un todo por medio de indicadores clave que resumen si la empresa va por buen camino o no. Se trata de tomar decisiones basados en objetivos y metas que desean conseguir las organizaciones contando con un adecuado seguimiento, de esta manera se logra una buena ejecución. (BIT, 2020)

Es útil por varios factores integradores, entre los principales:

- El BSC ayuda a no perderse en una infinidad de indicadores que no ayudan a tomar buenas decisiones.
- Muestra una buena fotografía de la empresa en campos tan determinantes como el desempeño financiero y comercial; asimismo, en temas críticos para el desempeño futuro de la empresa como el liderazgo o el desarrollo de sistemas de información.
- Permite hacer seguimiento a los resultados de la planeación estratégica porque muchas veces se puede correr el riesgo de quedarse en el papel.
- Permite una clara comunicación de los objetivos y decisiones de la alta dirección con el resto de la organización.

Esta herramienta permite convertir la misión y la visión en medidas concretas de actuación en la organización. Es decir, lo abstracto y meramente enunciativo de la misión y la visión se convierte en acciones concretas a las que se les puede hacer un seguimiento y una retroalimentación.

Entre sus beneficios concretos, según el Grupo BIT, “Business analitic” se enumeran:

- Generar un sistema de gestión que transforma la estrategia en objetivos e indicadores tangibles.
- Permitir comunicar la visión y la estrategia.
- Priorizar los procesos más decisivos para el éxito de la organización.
- Identificar los proyectos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos.
- Medir el impacto de las decisiones estratégicas para comprobar si la asignación de recursos de la organización está siendo efectiva.

El BSC es un buen vehículo para implementar las decisiones más estratégicas de la organización, de manera que por medio de la evaluación y el seguimiento permite contar con la mejor ejecución. Entre los logros de esta herramienta y que se deben implementar en la empresa (Grupo BIT, Business analitic) están:

- Implementar el Balanced Scorecard de una manera flexible, para apoyar el cumplimiento de sus sistemas de gestión de la calidad.
- Disminuir los costos y tiempos operativos relacionados con el seguimiento a la gestión.
- Concentrarse en el análisis de la información y no en el procesamiento de la misma y tomar decisiones basados en información confiable y a tiempo.
- Hacer seguimiento a sus estrategias de negocio permanentemente e integrar el seguimiento estratégico con el operativo.

4.3. Estado actual

En la empresa no se encontró antes una investigación académica, ni que abordase el análisis de información administrativa, ni su diagnóstico y más bien la administración de la misma tiene aún muchos aspectos poco técnicos y muy poco metodológicos en sus procesos a excepción de los contables, debidos al tema de impuestos. En el capítulo seis se amplía, en el diagnóstico, el estado actual del arte y de la empresa como tal en la descripción de la empresa y sus productos

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Estructura de la unidad de análisis

La Universidad Antonio Nariño cuenta con el Comité de trabajo de grado perteneciente a la UDCI del área de investigación formativa, como un organismo asesor de la decanatura de la facultad y/o programa académico, con carácter interdisciplinario, así mismo la empresa Cabali S.A.S tiene en su gerencia quien es la máxima autoridad, el autor de esta investigación articula estas dos empresas logrando aplicar una herramienta para el beneficio de los tres actores.

5.2. Tipo de investigación

En la presente investigación se escogió el tipo de estudio descriptivo, el objetivo de esta forma de investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis, exponen y resumen la información y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (VanDalen & Meyer, 2006)

Esta investigación comprende la descripción, registro; análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. (Tamayo, 2002, pág. 42).

Se escogió este tipo de estudio ya que se recolecta información que permita analizar los resultados de las encuestas que se realizan en la empresa Cabali S.A.S. De igual manera la investigación también corresponde a este tipo de estudio por las técnicas a utilizar para obtener la información correspondiente a las diferentes matrices que nos permiten realizar el diagnóstico de la empresa.

5.3. Definición de hipótesis

De acuerdo a lo expuesto hasta aquí la hipótesis formulada es:

“La planeación estratégica en la empresa Cabali S.A.S, a través del Balanced Scorecard (BSC) le permitirá ser más estable y competitiva en el comercio del calzado en Colombia”

5.4. Variables e indicadores

Las variables a analizar de la empresa en estudio son:

- Desempeño financiero
- Conocimiento del cliente,
- Procesos internos de negocio
- Aprendizaje.

Los indicadores son:

- Porcentaje de rentabilidad por la actividad comercial de la empresa
- Nivel de ventas por periodo
- Nivel de satisfacción y calidad en el servicio al cliente
- Nivel de capacitación y mejora de los procesos en términos de tiempo.

5.5. Instrumentos

En este documento se establecen unos elementos de información primaria, evidencias de la aplicación de la herramienta, estos son:

- Se revisan los informes financieros de la empresa
- Se revisan reportes de ventas en los almacenes
- Se mide satisfacción de los empleados y la agilidad en los procesos

5.6. Fuentes de Información

Para el desarrollo de este proyecto se contó con dos fuentes de información:

- Fuente de información primaria. Se realizan entrevistas al personal directivo de Cabali S.A.S, y de igual manera a los asesores de cada punto de venta y se emplea la observación directa en cada uno de los puntos de venta para establecer la situación actual de la empresa.
- Fuente de información secundaria: Información obtenida de libros, artículos, y tesis realizadas con el mismo enfoque del proyecto, que se han puesto de referencia para tratar y contextualizar en el transcurso del trabajo y que se verán evidenciados en la bibliografía.

6. RESULTADOS

6.1. Descripción de la organización

La empresa objeto de estudio es una empresa cuya razón social es el comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados, Formada Jurídicamente bajo una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), la cual fue creada por el señor Libardo Carreño en el año 2002. Nace su idea de crear su propia empresa después de haber desempeñado labores como Asesor Comercial y Administrador de un punto de venta de los almacenes de calzado SPRINT STEP. Es aquí donde adquiere la experiencia, la información y ganas de independizarse y emprender su empresa.

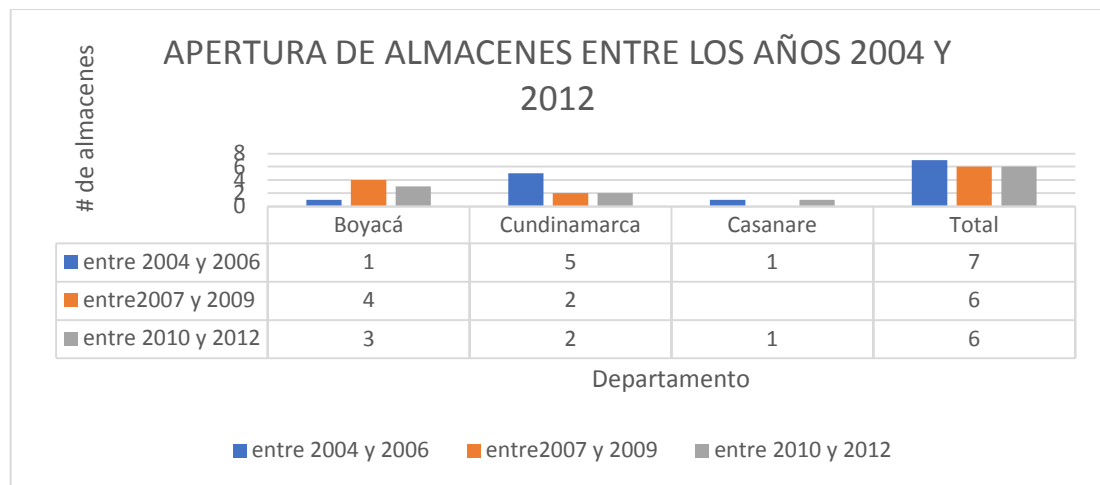
6.2. Descripción de la empresa

La empresa comenzó su cadena de almacenes en la localidad de Fontibón Bogotá en septiembre del año 2002 bajo los nombres comerciales de Almacenes **Markopolo tenis y zapatos de moda** y **Almacenes Circus tenis & zapatos**, este primero con el nombre de Markopolo tenis y zapatos de moda.

Markopolo, Fontibón inicia labores y obtiene una gran acogida en el sector, entregando una muy buena rentabilidad a su dueño y permitiéndole inaugurar una nueva tienda en la ciudad de Duitama Boyacá en el año 2003, esta tienda hoy en día es una de las más representativas debido a que es uno de los puntos que año tras año genera mejores ventas.

Entre los años 2004 y 2012 la empresa tiene un crecimiento significativo debido a la inauguración de 19 puntos de venta esparcidos entre los departamentos de Boyacá en las ciudades de Sogamoso, Duitama, Tunja y Chiquinquirá, en el departamento de Cundinamarca en las ciudades de Bogotá, Zipaquirá y Facatativá y en el departamento de Casanare con la representación en la ciudad de Yopal. La gráfica 1 muestra la apertura de almacenes entre los periodos 2004 y 2012 por departamento.

Gráfica 1. Apertura de almacenes entre los años 2004 y 2012



Fuente Autoría propia, a través de entrevistas con el fundador de la empresa

Podemos identificar que entre los periodos 2004 y 2006 fue el periodo en donde se abrió más puntos de venta, con una representación de 7 almacenes repartidos así: 1 almacén en Boyacá, 5 almacenes en Cundinamarca y 1 almacén en el Casanare.

Los periodos transcurridos entre 2007 - 2008 y 2008 - 2012 terminaron igualados por la cifra de 6 nuevas tiendas, en donde Boyacá obtuvo la mayor apertura de tiendas. Gran parte del buen desempeño de la empresa ha sido por sus colaboradores ya que la atención al cliente es un factor clave en empresas de

servicio, esto es lo que le ha permitido a Cabali S.A.S tener un alto grado de diferenciación y valor agregado frente a su competencia.

Durante los años posteriores la empresa empieza a experimentar graves problemas financieros debido a la mala gestión administrativa, en donde se comienza a generar atrasos en el pago de los inmuebles y endeudamientos con los proveedores. Todo esto lleva a que la empresa se encuentre con una serie de problemáticas y pone en aprieto a muchos de sus almacenes, debido a estos problemas que cada vez empezaron hacer más notorios los proveedores empiezan a restringir el envío de mercancías, ocasionando disminución en las ventas.

Durante el transcurso de los períodos 2014 y 2018 se presenta el cierre definitivo de 11 puntos de venta. A la fecha, la empresa Cabali S.A.S cuenta con 9 almacenes localizados en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca, los cuales día a día se mantienen en constante lucha debido a la aparición de nuevos competidores.

6.3. Descripción de los productos

Los almacenes Markopolo y Circus son almacenes muy conocidos en las ciudades donde se encuentran, debido a sus productos de buena calidad y de bajo precio, sus productos provienen de proveedores nacionales gran mayoría de las ciudades de Bucaramanga, Cúcuta y Bogotá, fabricados en materiales en cuero, tela y una de las mayores partes, en materiales sintéticos debido a que son materiales más económicos y que permiten dar muchas opciones para el diseño en cuanto a colores y características.

Figura 2. Productos ofrecidos por la empresa Cabali S.A.S.



Fuente Autor, 2020

6.3.1. Líneas de Producto de la empresa.

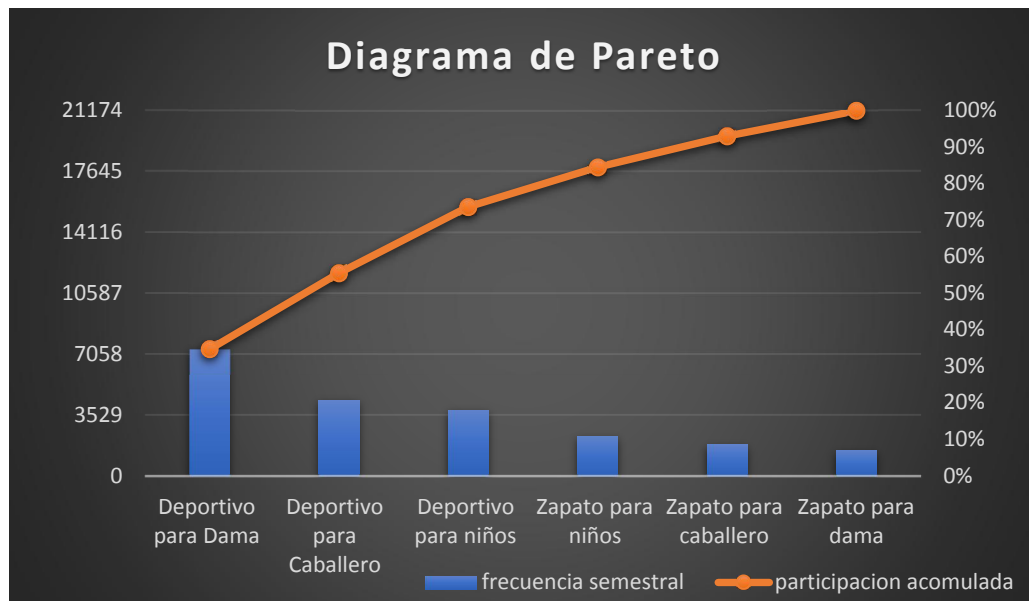
Los almacenes Markopolo y Circus ofrecen una alta variedad de productos con líneas de calzado así:

- Línea de zapatos elegante para dama
- Línea de zapatos elegante caballero
- Línea de zapatos niños
- Línea de zapatos deportivos para dama
- Línea de zapatos deportivos caballeros
- Línea de zapatos deportivos niños.

El calzado deportivo para dama se convierte en el producto insignia de la empresa como se evidencia en el Diagrama de Pareto (ver gráfico 2) ya que obtiene un 35%

de la participación de las ventas entre los 6 grupos de productos que ofrece la empresa con 7.352 unidades vendidas en el primer semestre del año 2019. De igual manera le sigue el deportivo de caballero que obtiene el 21% de la participación de las ventas con 4.403 unidades vendidas.

Gráfica 2. Diagrama de Pareto



Fuente Autoría propia, información suministrada por Cabali S.A.S.

Podemos identificar que la línea de zapatos frente a la línea deportiva obtiene un porcentaje de participación menor, en donde el zapato de caballero obtiene tan solo el 9% de la participación de las ventas del primer semestre del año 2019 con tan solo 1.803 unidades vendidas. Por último, se encuentra el zapato de dama con un porcentaje de participación de tan solo el 7% y solo 1.484 unidades vendidas.

7. DISCUSIÓN

Para el logro del desarrollo de este capítulo y para mayor entendimiento del lector, este se realizó según el orden de los objetivos específicos planteados al inicio del documento. A continuación, se desarrolla cada uno de los objetivos.

7.1. Objetivo 1. Realizar un análisis objetivo del escenario actual en que se encuentra la empresa, Matriz FODA

7.1.1. Análisis interno de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis interno de la empresa se recopiló información relevante basada en 4 factores los cuales son vitales en cualquier organización, entre estos están: factores comerciales, factores administrativos, factores financieros y por último factores del RRHH de la empresa, esta información se recolectó mediante entrevistas directas con el fundador de la empresa, con la gerente general y mediante aplicación de una encuesta que fue aplicada a los colaboradores de la empresa; administradores, cajeras, asesores comerciales, de los diferentes puntos de venta con el objetivo de conocer y analizar el estado actual en el que se encuentra la empresa.

7.1.1.1. Factores comerciales.

La empresa no se encuentra bien estructurada, actualmente no cuenta con un departamento que se encargue del área comercial de la empresa, estas actividades se siguen haciendo de forma empírica y sin ser controladas. El reabastecimiento de mercancía se hace sin ningún control por medio de los administradores de cada punto, factor que ha hecho que la empresa se encuentre en un grave

endeudamiento con proveedores. Debido a estos endeudamientos se ha perdido la credibilidad frente a los proveedores, los cuales restringieron el envío de mercancía. Actualmente los almacenes cuentan con muy pocos proveedores, y les ha tocado limitarse a la compra al contado. Los temas de promociones en las diferentes tiendas, se realizan a través de mutuo acuerdo entre la gerente general y los administradores de cada punto.

a. Puntos de venta de la empresa Cabali S.A.S.

Actualmente la empresa Cabali S.A.S cuenta con 9 puntos de venta, ubicados en dos departamentos: Cundinamarca y Boyacá (ver tabla 1), estos almacenes tienen una ubicación clave y privilegiada debido a que se encuentran en lugares centrales.

Tabla 1. Puntos de venta de la empresa Cabali S.A.S

| DEPARTAMENTO | CIUDAD | ALMACÉN | DIRECCIÓN |
|--------------|------------|-----------------------|----------------------|
| CUNDINAMARCA | BOGOTÁ | 1.Circus Soacha | CRA 7a #12-88 |
| | | 2.Markopolo Soacha | CRA 7 # 12-94 |
| | | 3.Markopolo Fontibón | CLL 19#99-89 |
| | | 4.Markopolo Ferias | Av. CLL 72 # 69 I-19 |
| | FACATATIVÁ | 5.Markopolo Faca | CLL 7 # 3-71 |
| BOYACÁ | SOGAMOSO | 6.Markopolo Sogamoso | CRA 11 #14-11 |
| | DUITAMA | 7.Markopolo Duitama 1 | CRA 17 #16-26 |
| | | 8.Markopolo Duitama 2 | CRA 17 #15-66 |
| | TUNJA | 9.Markopolo Tunja | CRA 10 # 20-61 |

Fuente Autoría propia, información suministrada por Cabali S.A.S.

b. Historial de ventas Cabali S.A.S años 2017 y 2018.

Durante los últimos años Cabali S.A.S viene demostrando una disminución alarmante en las ventas, según asegura su fundador y que podemos evidenciar en la tabla 2, en donde se denota claramente la diferencia que se ha generado. Se tomó los años 2017 y 2018 para analizar el comportamiento y los cambios que se han presentado en tanto la diferencia de las unidades vendidas y el porcentaje de ventas en términos monetarios.

Tabla 2. Historial de ventas Cabali S.A.S año 2017 vs 2018

| Historial de Ventas Cabali S.A.S año 2017 Vs 2018 | | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|---------------------------|--|
| Almacén | Total, unid. vendidas año 2017 | Total, unid. vendidas año 2018 | Diferencia de unid. vendidas año 2017vs2018 | Total, de ventas año 2017 | Total, de ventas año 2018 | Diferencia de total de ventas año 2017vs2018 |
| MP SOGAMOSO | 11.125 | 9.962 | 1.163 | \$ 531.188.000 | \$ 473.189.000 | \$ 57.999.000 |
| MP DUITAMA | 12.110 | 10.840 | 1.270 | \$ 576.815.000 | \$ 515.081.000 | \$ 61.734.000 |
| MP TUNJA | 8.083 | 7.116 | 967 | \$ 386.603.000 | \$ 339.696.000 | \$ 46.907.000 |
| CIRCUS SOACHA | 12.000 | 11.319 | 681 | \$ 574.507.000 | \$ 537.808.000 | \$ 36.699.000 |
| MP FONTIBÓN | 10.614 | 9.996 | 618 | \$ 506.460.000 | \$ 475.348.000 | \$ 31.112.000 |
| MP FERIAS | 8.753 | 7.946 | 807 | \$ 418.201.000 | \$ 378.636.000 | \$ 39.565.000 |
| MP SOACHA | 10.770 | 10.222 | 548 | \$ 512.210.000 | \$ 485.931.000 | \$ 26.279.000 |
| MP FACATATIVÁ | 8.466 | 7.559 | 907 | \$ 404.032.000 | \$ 361.105.000 | \$ 42.927.000 |
| TOTAL | 81.921 | 74.960 | 6961 | \$ 3.910.016.000 | \$ 3.566.794.000 | \$ 343.222.000 |

Fuente Autoría propia, mediante información suministrada por la empresa Cabali S.A.S.

Como observamos el año 2017 se terminó con un acumulado de 81.921 unidades vendidas por un valor total de \$3.910.016. 000. Si miramos lo vendido en 2018 se

encuentra una gran diferencia en tanto las unidades vendidas como el total de las ventas, en donde se vendieron 6.961 unidades menos a las ventas en 2017 y \$ 343.222.000 menos que el año 2017.

Según la información de la tabla 2, “Markopolo Duitama” y “Markopolo Sogamoso” son los almacenes que presentan la mayor caída de sus ventas entre estos periodos analizados. A su vez, el almacén que presentó una menor disminución de ventas respecto a 2017 fue Markopolo Soacha, donde se obtuvo la menor diferencia con 548 unidades vendidas y una diferencia del total de las ventas por \$26.279.000.

c. Mejores almacenes según sus ventas entre enero y agosto 2019

A pesar de que Markopolo Duitama aparezca en los almacenes que han tenido una decaída en sus ventas, a la fecha se sigue manteniendo como uno de los mejores almacenes junto a Circus Soacha, Markopolo Fontibón y Markopolo Soacha.

En la gráfica 3 se representa el comportamiento de las ventas de cada almacén hasta agosto del año 2019.

Gráfica 3. Historial ventas Enero a Agosto año 2019



Fuente Autoria propia, información suministrada por la empresa Cabali S.A.S.

Mediante esta gráfica podemos identificar la mejoría que tuvo el almacén Markopolo Fontibón en el transcurso de esta primera parte del año, en donde años anteriores se posicionaba debajo de almacenes como Markopolo Duitama y Circus Soacha. Ahora pasa a liderar la lista de los acumulados de la empresa hasta el 31 de agosto del presente año con \$225.249.000, seguido de Markopolo Duitama1 con \$208.346.000 y de Markopolo Soacha con \$205.726.000.

Cabe resaltar que en el mes de julio se realiza la apertura de un nuevo almacén en la ciudad de Duitama Boyacá, es por eso el bajo rendimiento que se evidencia en la gráfica 3 ya que tan solo lleva dos meses de inaugurado.

d. Ventas por m² por Almacén.

Conocer las ventas por m² de un almacén se vuelve un indicador de vital importancia ya que nos permite hacer un análisis comparativo de las ventas de una empresa frente a sus diferentes tiendas, en donde se podrá determinar cuál está realizando una mejor gestión. De igual manera este indicador permite hacer una comparación de cómo nos encontramos frente a nuestra competencia, ya que nos permite hacer un análisis bajo la misma métrica.

En muchos de los casos contar con un área comercial más grande se supondría que nos va generar una mayor rentabilidad, en donde se espera que cuanto más espacio tenga una tienda, mayor será su surtido y mayores sus ventas. Está a plena vista sería una reflexión lógica, pero en muchos casos no es así, ya que a un mayor espacio empleado se requerirá de más personal y los costos del inmueble serán más elevados en términos de arriendo, servicios y mantenimiento.

La rentabilidad no solo debe medirse por sus volúmenes de ventas sino también por los costos efectuados. Las ventas por m², se calculan a partir de las ventas de un periodo determinado, dividida por el área comercial utilizada. Las unidades vendidas por m², se calculan a partir de las unidades vendidas en un periodo determinado, dividida por el área comercial utilizada. El costo por m², se calcula a partir de los costos totales de un periodo determinado, divididos por el área comercial utilizada. En la tabla 3 podemos observar el comportamiento de las ventas del mes de agosto por m² de cada uno de los almacenes de la empresa Cabali S.A.S.

Tabla 3. Ventas por m² mes de agosto año 2019

| Ventas por M ² mes de agosto año 2019 | | | | | | | |
|--|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------|--|
| Almacén | Área del local en m ² | Área comercial en m ² | unidades vendidas x m ² | total, de ventas x m ² | costos x m ² | ingreso neto x m ² | margen de ganancia neta x m ² |
| MP SOGAMOSO | 98 | 65 | 9 | \$ 285.800 | \$ 282.984 | \$ 2.816 | 1% |
| MP DUITAMA | 187 | 160 | 6 | \$ 233.444 | \$ 182.435 | \$ 51.009 | 22% |
| MP DUITAMA 2 | 117 | 99 | 6 | \$ 242.586 | \$ 153.414 | \$ 89.172 | 37% |
| MP TUNJA | 107 | 73 | 9 | \$ 400.225 | \$ 307.742 | \$ 92.483 | 23% |
| CIRCUS SOACHA | 114 | 96 | 7 | \$ 330.042 | \$ 278.321 | \$ 51.721 | 16% |
| MP FONTIBÓN | 70 | 58 | 13 | \$ 611.930 | \$ 504.820 | \$ 107.110 | 18% |
| MP FERIAS | 118 | 71 | 8 | \$ 371.971 | \$ 350.385 | \$ 21.586 | 6% |
| MP SOACHA | 202 | 172 | 4 | \$ 196.837 | \$ 178.340 | \$ 18.497 | 9% |
| MP FACATATIVÁ | 67 | 46 | 14 | \$ 617.217 | \$ 503.882 | \$ 113.335 | 18% |
| Total | 1080 | 840 | 76 | \$ 3.290.052 | \$ 2.742.323 | \$ 547.729 | |

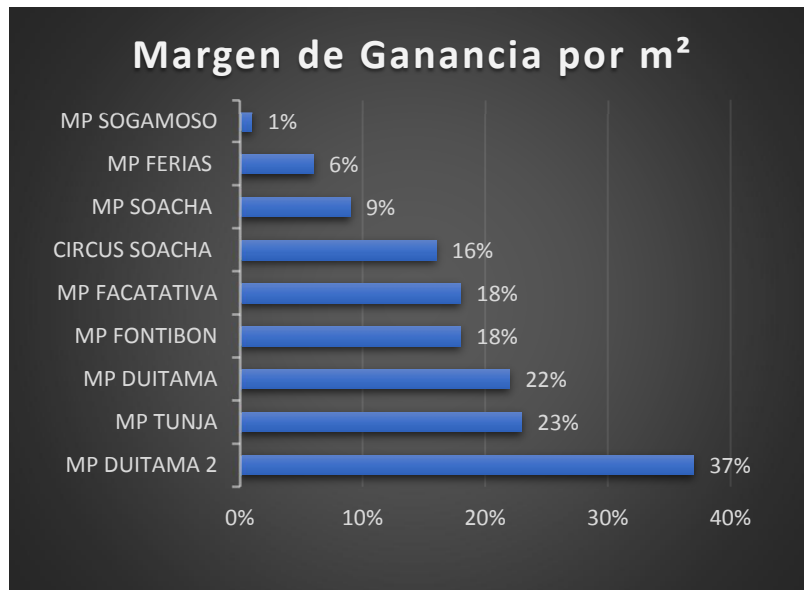
Fuente Autoria propia, a partir de información suministrada por la empresa Cabali S.A.S.

La empresa Cabali S.A.S cuenta a la fecha con un área en sus nueve almacenes de 1.080 m² en donde 840 m² lo conforman sus áreas comerciales, sus exhibiciones. Los almacenes que cuentan con el área comercial más grande son los almacenes Markopolo Soacha con 172 m² seguido de Markopolo Duitama con 160 m², aquí podemos identificar que el almacén Markopolo Soacha a pesar de ser un almacén grande en donde se espera que su desempeño sea mejor, obtiene un margen de ganancia neta por tan solo el 9%, debido a que tanto sus costos fijos; arriendo, servicios entre otros, y tanto sus costos variables como nóminas, pago a proveedores y abonos al arriendo, han sido elevados.

Según lo observado, se establece que almacenes con un área más pequeña están generando un margen de ganancia mayor que almacenes con un área más grande. Es el caso de los almacenes Markopolo Facatativá y Fontibón que con 46 y 58 m² de área comercial generan un 18% de margen de ganancia frente a almacenes de áreas más grandes como Markopolo ferias que con 71 m² genera tan solo un 6% de ganancia, todo esto en términos de m².

En el gráfico 4, se puede observar la clasificación de menor a mayor de los almacenes según su margen de Ganancia por m² en el mes de agosto del año 2019.

Gráfica 4. Margen de ganancia por m² en cada almacén



Fuente Autor, 2020

Markopolo Sogamoso se convierte en el punto de venta que genera la menor rentabilidad en el escalafón de los almacenes, en donde solo obtuvo el 1% de las ganancias netas por m² del almacén, lo cual representó una ganancia de tan solo \$183.040 en el mes de agosto. Este bajo margen se dio debido a los altos costos que tiene el almacén actualmente y al bajo rendimiento que tuvo en las ventas en este mismo mes. Al contrario, el almacén Markopolo Duitama 2, es el almacén con la mayor rentabilidad por m² en el mes de agosto con un margen de ganancias del 37% una cifra positiva ya que genero \$8.828.028 de ganancia en el transcurso de este mes.

e. Análisis Horizontal reporte de ventas 2017- 2019.

En la tabla 4, se puede observar un análisis de los reportes de ventas de los últimos años, con el fin de observar claramente el porcentaje de decrecimiento que ha tenido la empresa.

Tabla 4. Análisis Horizontal Reporte Ventas 2017- 2019

| Año | 2017 | 2018 | 2019 | Análisis Horiz. 2017-2018 | Análisis Horiz. 2018-2019 | Promedio decrecimiento |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|
| Valor ventas | 3.910.016.000 | 3.566.794.000 | 3.106.625.723 | -9,62% | -14,81% | -12,22% |

Fuente Autor, 2020

Entre los años 2017 y 2018 la empresa vino presentando un decrecimiento de -9.62%, entre los años 2018 y 2019 se evidencia un aumento en esta cifra en más de un 5%. En promedio la empresa ha tenido un decrecimiento en sus ventas en un -12.22% durante los últimos tres años.

7.1.1.2. Factores Administrativos.

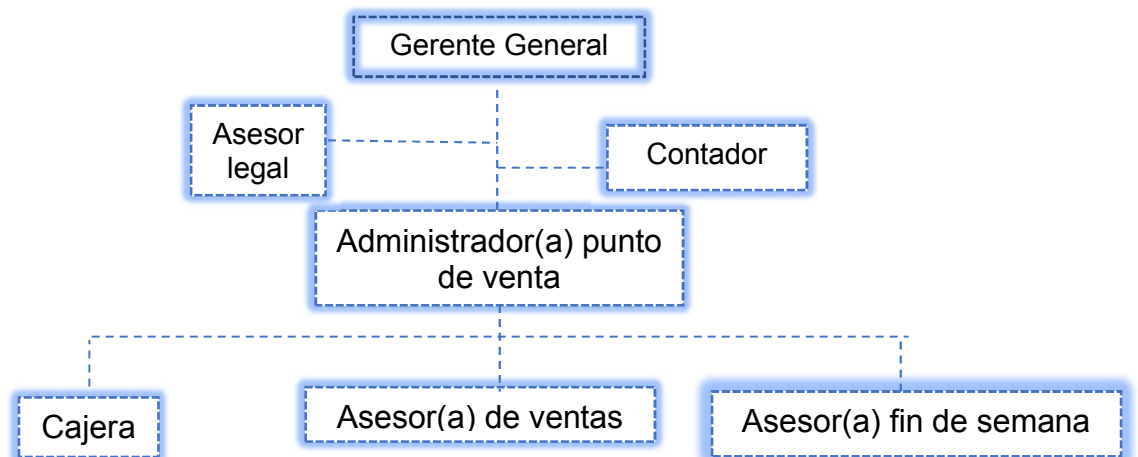
El área administrativa de la empresa no se encuentra estructurada formalmente, y recae esta responsabilidad en una sola persona, actualmente la gerente general de la empresa la señora Fanny Bolívar es la encargada de llevar el control, la organización y la dirección de la empresa. La oficina central está ubicada en la ciudad de Bogotá en el barrio Las Ferias, y es aquí donde gestiona todas las actividades de control y organización de la empresa.

A diario se llama a cada punto de venta para llevar el control acerca de cuántas unidades se vendieron, cuánto fue el valor total de la venta, ventas de cada asesor en cada uno de los puntos, dato acerca de proveedores (abonos, cancelaciones de facturas), abonos al arriendo del local y entre otra información que es relevante para el control del efectivo y de las unidades en existencia de cada uno de los puntos. Esta información se plasma en formatos que han sido acoplados a la empresa como

lo son Reportes Diarios, Kardex, libro de efectivo y libro de proveedores. Además de esto es la encargada de realizar auditorías y de programar inventarios.

En este factor administrativo se hace necesario demostrar gráficamente por medio de un organigrama la estructura jerárquica que se identifica actualmente en la empresa Cabali S.A.S. Cabe resaltar que la empresa no cuenta de manera formal con un organigrama el cual permita dar claridad a todos sus colaboradores para que tengan un panorama claro de la estructura actual de la organización. En la gráfica 5, podemos observar el organigrama que se identificó en la empresa.

Gráfica 5. Organigrama actual Cabali S.A.S



Fuente Autor, 2020

En el transcurso del trabajo hemos podido identificar que la empresa viene teniendo problemas en su organización con el recurso humano, ya que se vienen generando sobrecarga de tareas, debido a que no existe una división más especializada en las diferentes actividades que realiza la empresa, como lo podemos evidenciar con la

gerente general la cual además de llevar el control de la empresa, es la responsable de realizar auditorías, organizar inventarios, entre otros.

Por esta razón nace la necesidad de proponer un nuevo organigrama, el cual se pueda observar claramente el orden jerárquico que debe llevar la empresa y además de esto que haya una mejor división de tareas. (Ver gráfica 6).

Gráfica 6. Organigrama Propuesto para la empresa Cabali S.A.S



Fuente Autor, 2020

Nota: Es de anotar que el organigrama propuesto anteriormente se hace de manera general, en donde los cargos de administrador de punto, cajera, asesor y asesor sabatino se replicaría para los 9 puntos de la empresa

Con este nuevo organigrama se busca fortalecer la estructura de la empresa apoyando las diferentes tareas que se realizan a diario. Debido a la problemática que se ha podido venir identificando, la empresa tiene grandes dificultades en el control de sus finanzas, problemas de control de inventarios, falencias en el tema logístico y de su recurso humano. Elementos básicos que son fundamentales en el buen desempeño de cualquier empresa. Debido a esto se busca que la empresa agregue los siguientes órganos de apoyo:

- Administración y Finanzas: con este órgano se busca gestionar y administrar los recursos financieros y materiales de la empresa, diseñando y ejecutando en forma continua procesos administrativos que permitan mantener la operatividad y el buen funcionamiento de la organización.
- Logística e Inventarios: por medio de esta se busca planificar y gestionar la adquisición de mercancías de la manera más eficaz con los proveedores, en donde se creen y se implementen sistemas de control y de mejora.
- Recurso Humano: en en este órgano se busca que los procesos de selección se den de una manera más especializada, en donde además de esto se de apoyo a formar a las personas que la empresa necesita, brindando los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el colaborador de la empresa satisfaga sus necesidades, además de esto ejecutar un control en el desempeño de cada uno de ellos.

7.1.1.3. Factores financieros.

El área financiera de la empresa actualmente no se encuentra organizada formalmente y es llevada a cabo de igual manera por la gerente general apoyada por las asesorías de un contador.

Con el fin de interpretar la información obtenida de los estados financieros de la empresa Cabali S.A.S, se analizó por medio de indicadores; activos, pasivos y patrimonio de la empresa, partiendo desde el año 2017 hasta el año 2019.

Tabla 5. Activos, pasivos y patrimonio año 2017-2019

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO | \$ 350.751.636 | \$ 346.057.000 | \$ 356.491.117 |
| PASIVO | \$ 218.572.970 | \$ 214.503.083 | \$ 263.070.703 |
| PATRIMONIO | \$ 132.178.666 | \$ 131.553.917 | \$ 93.420.414 |

Fuente Autor, 2020

La tabla 5, nos muestra el comportamiento que ha tenido las variables anteriormente nombradas durante los últimos tres años, en donde podemos identificar que el patrimonio de la empresa ha venido presentando una disminución del 29% en estos últimos tres periodos, respecto a las deudas contraídas por la empresa y representadas por el pasivo se observa que en el año 2018 la empresa obtuvo una disminución por un valor cercano a los \$4.000.000 respecto al año anterior, si observamos el año 2019 la empresa contrajo deudas aumentando el pasivo en un 22% respecto al 2018.

De acuerdo a los datos recopilados se plantea el siguiente analisis horizontal y seguido de este, se expondrán una serie de indicadores financieros de la empresa Cabali S.A.S.

a). Análisis Horizontal

Con el análisis horizontal se busca determinar el comportamiento que ha tenido la empresa respecto a un año frente a otro, determinando su variación absoluta y su variación relativa; para el caso de la empresa Cabali S.A.S se realizó el análisis con los datos de los últimos tres años.

Tabla 6. Análisis horizontal

| | 2017 -2018 | | 2018 - 2019 | |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | VARIEDAD ABSOLUTA PROMEDIO | VARIEDAD RELATIVA PROMEDIO | VARIEDAD ABSOLUTA PROMEDIO | VARIEDAD RELATIVA PROMEDIO |
| ACTIVO | -\$4.694.636 | -1,3% | \$10.434.117 | 3,0% |
| PASIVO | -\$4.069.887 | -1,9% | \$48.567.620 | 22,6% |
| PATRIMONIO | -\$624.749 | -0,5% | -\$38.133.503 | -29,0% |

Fuente Autor, 2020

Mediante la tabla anterior observamos la disminución de activos que se generaron en el año 2018 frente al 2017, obteniendo una variedad relativa promedio de -1,3% representados en más de \$4.000.000, frente al pasivo observamos una tendencia de variedad relativa en un 9.5% promedio poniendo en aprietos a la empresa debido a la disminución de activos y el aumento de pasivos.

Por último en el patrimonio se observa una variedad relativa en promedio en los últimos tres años de -15.0%, evidenciando un decrecimiento en el posicionamiento organizacional.

b). Indicadores Financieros

Con el fin de conocer cómo se encuentra el estado financiero de la empresa Cabali S.A.S, se recopiló información relevante como: Estado de situación Financiera Acumulada, Estado de Resultado Integral y a través de esta información se realizaron indicadores financieros, con el fin de analizar su liquidez, solidez, nivel de endeudamiento y apalancamiento a corto plazo. (Ver tabla 7)

Tabla 7. Indicadores Financieros

| CABALI SAS | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|
| NIT No. 900426916-5 | | | |
| Indicadores Financieros | | | |
| liquidez corriente | | | |
| AÑO | 2017 | 2018 | 2019 |
| Activo Corriente | \$ 323.901.636 | \$ 308.707.000 | \$ 313.801.117 |
| Pasivo Corriente | \$ 218.572.970 | \$ 214.503.083 | \$ 263.070.703 |
| Indicador | 1,48 | 1,44 | \$ 1,19 |
| por cada peso que debe la empresa tiene \$1,48 para el 2017, \$1,44 para el 2018 y \$1,19 para el 2019 para cubrir las deudas a corto plazo | | | |
| Solidez | | | |
| AÑO | 2017 | 2018 | 2019 |
| Total Activo | \$ 350.751.636 | \$ 346.057.000 | \$ 356.491.117 |
| Total Pasivo | \$ 218.572.970 | \$ 214.503.083 | \$ 263.070.703 |
| Indicador | 1,60 | 1,61 | \$ 1,36 |
| la empresa respalda con \$1,60 para el 2017, \$1,61 para 2018 y con un \$1,36 para el 2019, cada peso registrado en su pasivo total | | | |
| Endeudamiento total | | | |
| AÑO | 2017 | 2018 | 2019 |
| Total Pasivo | \$ 218.572.970 | \$ 214.503.083 | \$ 263.070.703 |
| Total Activo | \$ 350.751.636 | \$ 346.057.000 | \$ 356.491.117 |
| Indicador | 62,3% | 62,0% | 74% |
| los acreedores comerciales participan del activo para el 2017 y 2018 en un 62% y para el 2019 en un 74% | | | |
| Apalancamiento a corto plazo | | | |
| AÑO | 2017 | 2018 | 2019 |

| | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Pasivo Corriente | \$ 218.572.970 | \$ 214.503.083 | \$ 263.070.703 |
| patrimonio | \$ 132.178.666 | \$ 131.553.917 | \$ 93.420.414 |
| Indicador | 1,654 | 1,631 | 2,816 |
| por cada peso que debe la empresa a corto plazo, el patrimonio está comprometido para el 2017 en \$1,65, 2018 \$1,63 y para el 2019 \$ 2,81 | | | |

Fuente Autoría Propia, a partir de información suministrada por Cabali S.A.S

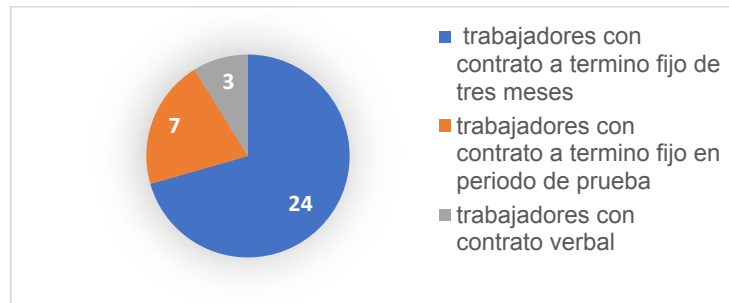
7.1.1.4. Factores del RRHH.

Actualmente no se tiene constituida un área especial para el manejo del recurso humano de la empresa. La gestión administrativa del personal es realizada por la misma gerente, la cual se encarga de la realización de las nóminas de cada uno de los almacenes, la elaboración de contratos, liquidaciones etc.

El proceso de reclutamiento y selección del personal es realizado por los Administradores de cada punto de venta, los cuales a su vez son los encargados de dar la inducción.

A la fecha Cabali S.A.S cuenta con 31 colaboradores entres los cuales están la gerente general, administradores, cajeras, asesores comerciales y asesores de fin de semana. La empresa realiza contratos a término fijo a tres meses y realiza un periodo de prueba por 15 días para conocer las aptitudes del trabajador. En la gráfica 7, se evidencia el número de personas que cuentan con contrato a término fijo, personal que en el mes de agosto se encuentran en periodo de prueba y, por último, personal que no cuentan con ningún tipo de contrato formalmente por consiguiente se convierte en un contrato verbal.

Gráfica 7. Trabajadores con contrato a término fijo y con contrato verbal



Fuente Autor, 2020

Según lo observado 24 de los 31 colaboradores que tiene la empresa actualmente cuenta con un contrato a término fijo de tres meses, 7 se encuentran en periodo de prueba con contrato a término fijo de tres meses y por último 3 de los colaboradores de la empresa no tienen un contrato formalmente establecido lo cual hace que se convierta en un contrato verbal, este último se da en los asesores de fines semana o más conocidos como “Sabatinos”.

La empresa con el fin de motivar al personal y generar mejores resultados en las ventas, ofrece comisión por cumplimiento de metas tanto a los administradores como asesores comerciales de cada punto. La cuota que se les da a los administradores de cada tienda se saca del historial de ventas del año pasado según el mes correspondiente en el cual se fija un promedio esperado de la venta en ese mes.

La empresa tiene implementado unos porcentajes para el pago de estas cuotas, las cuales son:

- Si no realizan la cuota se les paga el 1% de la venta del mes.
- Si realizan el 75% de la cuota se les paga el 1.5% de la venta.
- Si realizan la cuota se les paga el 2% de la venta.

En el caso de los asesores la cuota se da diariamente según el día de la semana y el punto de venta, incrementándose los fines de semana, esta se paga en un porcentaje del 1%.

7.1.1.5. Resumen aplicación cuestionario diagnóstico organizacional.

Se realiza la aplicación de un cuestionario de diagnóstico organizacional (ver Anexo A) a 27 trabajadores de la empresa Cabali S.A.S (administradores, cajeras y asesores comerciales de planta) con el fin de complementar la recopilación de información que se realizó a través de entrevistas y observaciones directas del funcionamiento de la empresa. La estructura del cuestionario se hizo bajo el Modelo organizacional de seis casillas de Weisbord (1976), el cual permite medir seis factores dentro de la empresa. Propósitos ¿en qué negocio estamos?, su estructura ¿cómo dividimos el trabajo?, las relaciones ¿Cómo manejan el conflicto entre la gente?, recompensas ¿tienen incentivos todas las tareas necesarias?, liderazgos ¿alguien mantiene el equilibrio? y mecanismos útiles ¿tenemos tecnologías o metodologías adecuadas?.

Se establecieron una serie de dieciocho (18) preguntas, tres (3) preguntas bajo cada una de las seis (6) variables del modelo, las cuales se ubicaron aleatoriamente ver Anexo A, el criterio de evaluación para responder las preguntas fue el siguiente.

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Levemente de acuerdo
4. Neutral
5. Levemente en desacuerdo
6. En desacuerdo

7. Muy en desacuerdo

- Resultados obtenidos del cuestionario:

Para la tabulación de la información, se sumó los puntajes obtenidos de cada una de las dieciocho (18) preguntas que se aplicaron en el cuestionario y se dividieron por las 27 personas que participaron para tener un promedio de respuesta en cada una de las preguntas aplicadas. Después de esto se organizaron los resultados de cada pregunta en cada una de las variables propuestas por el modelo. En la tabla 8, podemos observar el resultado del cuestionario.

Tabla 8. Resultados del Cuestionario diagnóstico organizacional bajo el modelo de seis casillas de Weisbord

| Variable | Pregunta | Valor promedio obtenido en la pregunta | Valor promedio obtenido en la Variable |
|-------------|--|--|--|
| Propósito | 1. Las metas de esta organización están claramente enunciadas. | 6.4 | 6.2 |
| | 7. Comprendo el propósito de esta organización. | 5.6 | |
| | 13. Tengo conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa. | 6.7 | |
| Estructura | 2. La división del trabajo de esta organización es flexible. | 5.8 | 4.2 |
| | 8. Conoce con exactitud las tareas o funciones específicas que realiza. | 2.9 | |
| | 14. Desempeña tareas que no corresponden a su puesto. | 4.1 | |
| Relaciones | 3. Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales. | 2.1 | 4.0 |
| | 9. Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo. | 6.4 | |
| | 15. Su jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable. | 3.7 | |
| Recompensas | 4. El sueldo que obtengo por mi trabajo es el adecuado. | 3.1 | 2.7 |
| | 10. Existe la oportunidad de ascender en esta organización. | 2.3 | |
| | 16. La organización motiva mi trabajo con incentivos salariales por buen desempeño. | 2.7 | |
| Liderazgo | 5. Mi jefe me brinda apoyo necesario para desempeñar bien mi trabajo. | 2.2 | 3.4 |

| | | | |
|-------------------|---|-----|-------|
| | 11. Mi jefe ayuda a resolver problemas con los demás compañeros de trabajo. | 3.3 | Verde |
| | 17. Comprendo los esfuerzos de mi jefe, para influir positivamente en mí y en mis compañeros de trabajo. | 4.8 | |
| Mecanismos útiles | 6. Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles para su crecimiento y desarrollo. | 6.2 | Rojo |
| | 12. La empresa me da algún tipo de orientación o capacitación para realizar mi trabajo correctamente. | 6.8 | |
| | 18. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo. | 4.2 | |

Fuente Autor, 2020

Se sombrearon las variables con colores para permitir una identificación y darle una priorización diferente a cada una, donde:

- Los valores obtenidos entre 5 y 7 se sombrearon con color rojo, ya que son variables a las que se debe enfocar la empresa a dar soluciones primeramente, debido a que presentan un alto grado de problemática con el funcionamiento de la empresa. En cuanto la variable obtenga un puntaje más cerca de 7, más serio será el problema.
- Los valores obtenidos entre 4 y 4.9 se sombrearon con color amarillo, debido a que son las variables que tienen un impacto medio y que la empresa tiene que entrar a darle solución de segunda parte.
- Y por último los valores entre 1 y 3.9 se sombrearon de color verde, en este grupo se ubican las variables que indican la ausencia de problemas, mientras los valores obtenidos se acerquen a un puntaje 1 indicaran el funcionamiento óptimo.

Según lo observado en la Tabla 8, la variable propósitos que hace referencia, a qué tipo de organización tenemos y hacia dónde se dirige, en donde se manifiesta los propósitos y la misión de la empresa, obtiene el impacto negativo más alto con un puntaje de 6.2. Según la información tomada de este cuestionario, los trabajadores de la empresa tienen muy poco o nada de conocimiento acerca de la misión y la visión de la empresa y las metas de la organización no están muy claras para ellos.

De igual manera la variable mecanismos útiles hace referencia a la utilización de herramientas como planeación, control, presupuesto, capacitación y otras actividades que ayudan a los miembros de la empresa a realizar sus respectivos trabajos y contribuir con el logro de los objetivos de la organización, obtiene un puntaje de 5.4 resultando una variable con un impacto alto de problema organizacional, se marcó de color rojo junto a la variable propósitos para darle mayor prioridad. Según esta variable los trabajadores no reciben o es muy poca la orientación y la capacitación que tienen y expresan que no tienen toda la información adecuada para desarrollar un buen trabajo.

La variable estructura se refiere a la forma en que la organización divide el trabajo en las diversas áreas, esta obtuvo un puntaje de 4.2 posicionándose como un impacto medio, al cual como segunda parte se debe atender. Según la información obtenida se concluye que los trabajadores han tenido que realizar tareas que no les corresponden a ellos y expresan que la empresa no tiene una división de trabajo adecuada. En este mismo impacto se ubicó la variable “Relaciones” con un puntaje de 4.0 el cual hace referencia al ambiente laboral que se da en la empresa, según la encuesta la mayor problemática que se genera, es que existe una alta rivalidad entre los compañeros debido a que a diario tienen que reportar ventas y este ha sido un factor que ha hecho que se desaten en problemas y discusiones.

Las variables liderazgo y recompensas se ubicaron en un impacto bajo, con puntajes obtenidos de 3.4 y 2.7 en el mismo orden, en donde la evidencia de problemas es mínima. La variable liderazgo hace referencia al rol administrativo de dirección y coordinación que ejecuta una persona o grupo de personas con el fin velar por el buen funcionamiento de la empresa, en cambio la variable recompensas se entiende a la remuneración que obtiene el trabajador por desempeñar cierta

tarea, en muchos casos la variable recompensas hace referencia también a los incentivos que recibe un trabajador por su buen desempeño en el trabajo, un incentivo motivacional.

7.1.2. Análisis externo de la empresa.

Para el análisis del entorno general de la empresa Cabali S.A.S, se utiliza la herramienta de análisis PESTEL y posteriormente se realiza un análisis del entorno específico al que se enfrenta la empresa mediante las 5 fuerzas de la estratégica competitiva de Michael Porter.

7.1.2.1. Entorno Político

Respecto al entorno político encontramos que una de las principales razones por las que las sociedades y empresas cierran en el país, son las altas cargas tributarias que tiene que lidiar el sector según Vega (2017) afirma “Respecto a la legislación empresarial, el estudio de Fenalco revela que tan solo en la legislatura 2016-2017 se encontraban 527 proyectos de ley en trámite. De este número, 167 son del interés del sector privado y 95 son de alto impacto para el comercio”.

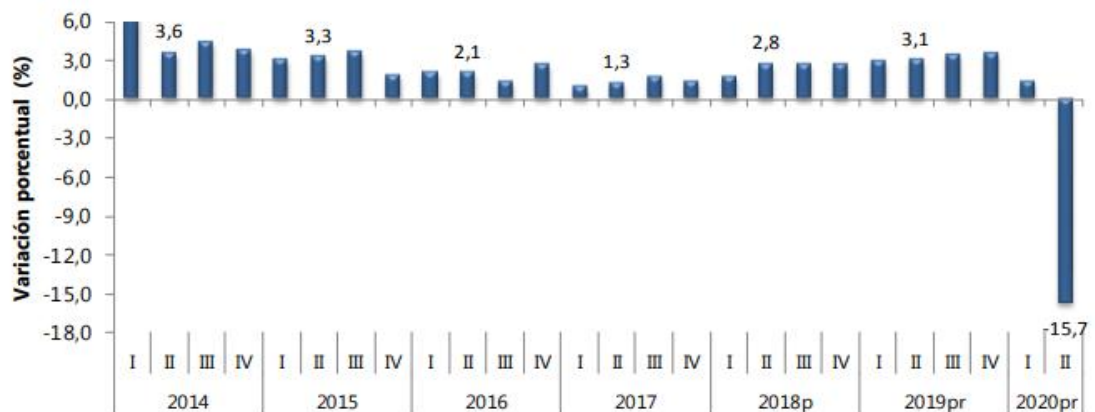
Además según la Asociación Nacional de Industriales ANDI (2018), en pago de impuestos, Colombia ocupa la posición 146 entre 190 países reflejando el limitado desempeño en materia tributaria. En este sentido, se estima que se deben destinar 255 horas en promedio al año para cumplir con las obligaciones tributarias, cifra significativamente alta si se compara con lo requerido en los países de la OCDE, 159 horas al año. Así mismo, estiman una tasa de impuestos sobre el total de ganancias por 71,9% versus 39,8% en la OCDE.

7.1.2.2. Entorno Económico

- Producto Interno Bruto (PIB)

Según el DANE en su comunicado de prensa del Producto Interno Bruto del segundo trimestre del año 2020, la economía Colombiana decreció un 15.7%, las actividades económicas que más contribuyeron con este decrecimiento fue el comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida con -6.6 puntos porcentuales a la variación anual (DANE, 2020), Ver Gráfica 8.

Gráfica 8. Producto Interno Bruto II trimestre año 2020



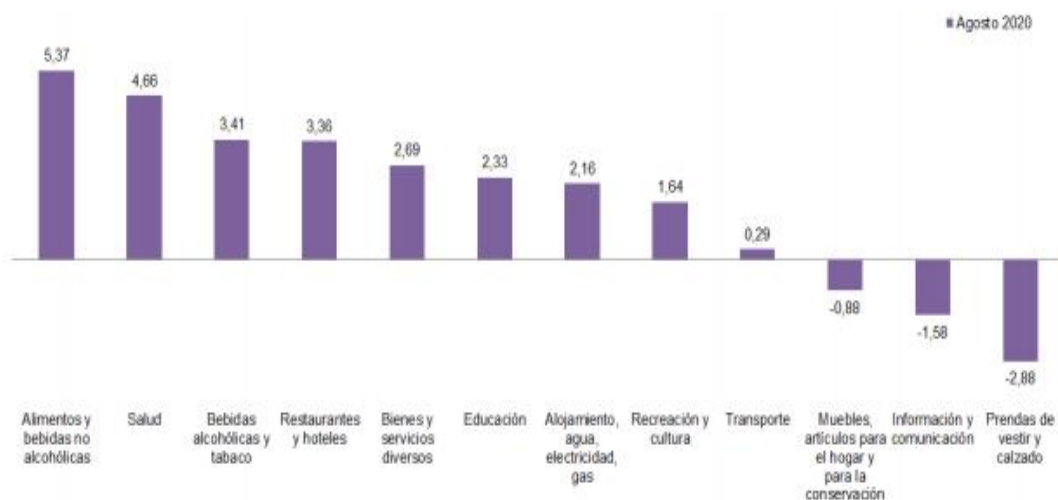
Fuente (DANE, 2020)

Como observamos en la Gráfica 8, es un decrecimiento muy significativo respecto a los trimestres anteriores, esta cifra como resultado al confinamiento obligatorio que se dio en el país por el aumento de casos del virus Covid-19.

- Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Según el comunicado de prensa otorgado por el DANE, sobre el Índice de Precios al Consumidor se presenta una variación anual del IPC entre agosto del 2019 frente agosto del 2020 de 1.88%, principalmente por la variación anual de las divisiones alimentos y bebidas no alcohólicas y alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (DANE , 2020).

Gráfica 9. Variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) Agosto 2020



Fuente (DANE , 2020)

La variación mas alta de IPC en este periodo, se presento en la división de gastos de alimentos y bebidas no alcohólicas con una variación de 5.37%, seguido de salud con una variación de 4.66%, en cambio la división de gastos con una variación menor la obtuvo las prendas de vestir y calzado, con una variación de -2.88%.

7.1.2.3. Entorno social

Actualmente en Colombia según el Censo de población y vivienda 2018 realizado por el DANE, se estima que en Colombia hay alrededor de 48.258.494 personas el cual el 51.2% son mujeres y el restante 48.8% son hombres. Entre los grandes grupos de edad, establecidos por el DANE la mayor población se concentra entre las edades de 15-64 años con un porcentaje de 68.2%, le sigue las edades de 0-14 años con el 22.6% y por último se encuentra las personas con 65 años y más, con un porcentaje de 9.1%. En 2018 los departamentos que contaron con un mayor porcentaje de población en edades jóvenes (entre los 15 y 29 años) fueron: Amazonas, Putumayo, Guainía, Vichada, Guaviare y Arauca (DANE, 2019).

7.1.2.4. Entorno Tecnológico

Comercio Electrónico. El comercio electrónico se ha vuelto un atractivo para las empresas y para los emprendedores de hoy en día, debido a que ofrece grandes ventajas a los consumidores, por medio de esta se brinda una mayor comodidad al comprador, ya que no tiene que desplazarse a la tienda, debido que desde la comodidad de su casa puede efectuar la respectiva compra.

La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico - CCCE, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -MinTIC y la Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada- RENATA, a través del Observatorio eCommerce, desarrollaron *el estudio sobre el Consumo del Comercio Electrónico en Colombia*, mediante este se pudo conocer que las categorías de productos de mayor preferencia por parte de los consumidores de edades entre 18 y 75 años en los portales de compra y pagados en línea son moda (37%), turismo (37%) y tecnología (36%). Por otro lado, el análisis reveló que quienes prefieren realizar el

pago a través del método contra entrega optan por comprar moda (45%) y comestibles (34%), convirtiendo a este sector como una categoría clave para comercio electrónico independientemente del mecanismo de pago (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2019).

Por ello, las empresas están migrando cada vez más a plataformas virtuales para la venta de sus productos y servicios, puesto que el consumo a través de comercio electrónico ha aumentado cerca de un 64% en el país, posicionándose como uno de los principales canales de ventas, interacción, atracción y fidelización de consumidores (EL ESPECTADOR, 2018).

Nuevas tecnologías aplicadas en la fabricación y comercialización del calzado: Las nuevas tecnologías conectan entre sí la fabricación, distribución y venta, situando al consumidor como gran protagonista del proceso productivo del calzado. Las nuevas herramientas tecnológicas están transformando cómo fabricamos y consumimos zapatos (Revista del Calzado, 2016).

Según lo anterior la gente está cambiando sus hábitos de compra y se están mudando a las ventas electrónicas, el e-commerce además de ofrecer beneficios a los clientes ofrece un sin número de beneficios a las empresas como mayores alcances al público, reducción de costos debido a que se evaden gastos de arrendamientos locativos, sueldos y otros más. Por esto se vuelve un canal de venta atractivo para cualquier empresa.

7.1.2.5. Entorno Ecológico

A partir de 2017 empezó a regir la resolución 0668 del 2016 “Por la cual se reglamenta el uso racional de bolsas plásticas y se adoptan otras disposiciones”, medida que ayuda a regular el uso de uno de los elementos que más contamina al planeta; los colombianos deben pagar \$20 por cada bolsa plástica en las cadenas de supermercados y almacenes de comercio, de prendas de vestir, calzado, entre otros. Según cifras de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), a enero de este año, el recaudo producto del Impuesto Nacional al Consumo de Bolsas Plásticas (INCBP) ascendió a \$6.581 millones (EL ESPECTADOR, 2018).

El impuesto fue creado por la ley 1819 de 2016 en la cual se adopta una reforma tributaria y se emplea como una medida de protección del medio ambiente.

Según Moncayo (2017) afirma:

- Están obligados a pagar este impuesto los responsables del IVA, pertenecientes al régimen común, como por ejemplo los grandes supermercados, grandes superficies, almacenes de comercio de prendas de vestir, calzado, entre otros.
- Los responsables del Impuesto Nacional al Consumo de Bolsas Plásticas están obligados a cobrar y recaudar, así como a pagarlo con la presentación de la correspondiente declaración tributaria.
- El vendedor, perteneciente al régimen simplificado del IVA, no está obligado a cobrar y declarar este impuesto, ej: el tendero de barrio con ingresos anuales de \$104 millones (3.500 UVT) no deberá cobrarlo en su establecimiento pese a que entregue bolsas plásticas.

7.1.2.6. Entorno Legal.

Las principales normas que rigen el sector comercial en Colombia más específicamente el sector del calzado se muestran a continuación.

- Decreto 410 de 1971. Expide el código de comercio.
- Decreto No. 1072 de 2015 del Ministerio del trabajo. Expide el decreto único reglamentario del sector trabajo.
- Resolución 933 de 2008 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Reglamento Técnico sobre etiquetado de Calzado y algunos artículos de marroquinería, deroga Resoluciones 0510/2004 y 1011/ 2005.
- Decreto 456 de 2014, modifica parcialmente el Arancel de Aduanas.
- Ley 905 del 2004, dicta disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Ley 1480 de 2011, expide el Estatuto del Consumidor.

7.1.3. Análisis del entorno específico de la empresa (5 Fuerzas de Michael Porter)

A). Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el comercio de calzado es alta debido a que se debe contar con capital bajo para dar inicio a un almacén de calzado, no existen muchas barreras de entrada, y la adquisición de productos se realiza de manera fácil, debido a que grandes ciudades como Bogotá, Medellín, Bucaramanga se puede adquirir cualquier tipo de calzado al por mayor en sitios como “San Andresitos”, Bodegas, centros comerciales. De igual manera herramientas como internet y las páginas web facilitan el proceso de buscar proveedores.

B). Poder de Negociación de los proveedores

El poder de los proveedores en el sector del calzado es bajo, debido a que hay diferentes proveedores que ofrecen productos similares y que constantemente permanecen compitiendo en términos de precio y calidad. El precio entre los proveedores puede variar, pero no son sumas significativas, por estas razones el poder de los proveedores es bajo.

C). Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es alto debido a la creciente competencia que se genera en el comercio del calzado, el cual permite a los clientes tener una amplia posibilidad de comparar productos en tanto precio, calidad, estilos e innovación del producto.

D). Rivalidad entre competidores:

El sector calzado en el cual se desenvuelve la empresa Cabali S.A.S tiene una gran cantidad de competidores desde marcas muy reconocidas en el medio, hasta marcas nuevas que recién están buscando participación en este mercado. Debido a esto la rivalidad y la competencia que se da en este sector es alta, por lo cual se deben efectuar nuevas estrategias de mercadeo que permitan enfrentarse a sus competidores.

E). Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es alta debido la gran variedad de productos que se pueden ofrecer en el sector del calzado.

7.1.4. Matriz FODA

Continuando con el diagnóstico, para estructurar la FODA se utilizó un modelo muy práctico propuesto en el blog: economía-excel, que divide en 2 grandes aspectos: la situación interna y situación externa (Economía-excel). Ver tabla 11.

Tabla 9. Matriz FODA

| FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|-------------|--------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Las promociones se realizan de acuerdo con los administradores de cada punto. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Cuenta con 9 puntos de venta, en Dptos. de Cund. y Boyacá | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Almacenes con ubicación clave y privilegiada | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Buenos precios al público y productos que gustan | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Calidad buena y variedad de los productos | 0,10 | 4 | 0,40 |
| DEBILIDADES | | | |
| La empresa no se encuentra bien estructurada | 0,05 | 1 | 0,05 |
| El reabastecimiento de mercancía se hace sin control | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Por endeudamiento se ha perdido credibilidad en proveedores | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Disminución alarmante en las ventas en 2 últimos años | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Existe poca oportunidad de ascender en la organización. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| El jefe no brinda apoyo necesario para desempeñar trabajo | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Los empleados conocen poco tareas o funciones | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Relaciones deficientes entre miembros de grupos de trabajo. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| | | | 0,00 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,65 |

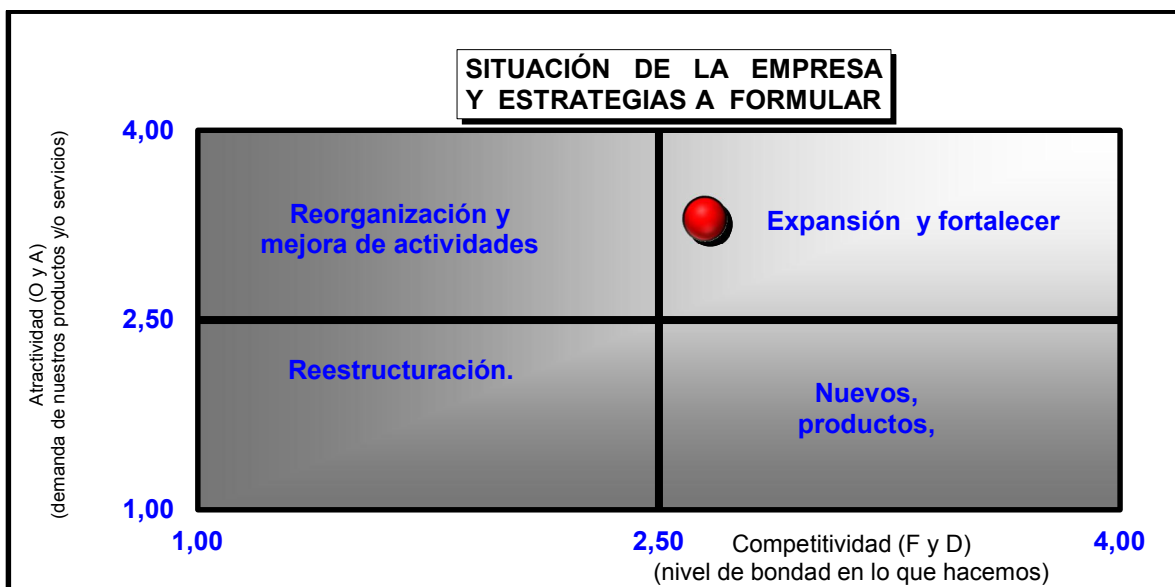
| FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Crecimiento sostenido del mercado | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Apertura de mercados extranjeros | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Mejora tecnológica a bajo costo que ofrece el mercado | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Estabilidad económica del sector en el PIB Colombiano | 0,05 | 4 | 0,20 |

| | | | |
|---|-------------|---|-------------|
| El IPC en sector vestuario está por debajo del promedio | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Población creciente en departamento de Boyacá y Orinoquia | 0,10 | 4 | 0,40 |
| El e-comercio opción atractiva a empresas y consumidores | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Nuevas Tecnologías en comercialización del calzado | 0,05 | 3 | 0,15 |
| AMENAZAS | | | |
| Cambios en las necesidades o gustos del cliente | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Incremento de algunos impuestos | 0,05 | 2 | 0,10 |
| No existen muchas barreras de importación de mercancías | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Nuevos competidores en comercio de calzado en alza | 0,10 | 3 | 0,30 |
| No se requiere gran capital para iniciar almacén de calzado | 0,05 | 3 | 0,15 |
| El poder de negociación con proveedores es bajo | 0,05 | 2 | 0,10 |
| TOTAL | 1,00 | | 3,30 |

Fuente Autor, 2020

Los factores expuestos son susceptibles de mejora, la intención es disminuir las debilidades y reforzar las fortalezas. El Excel, con la información cruzada, arroja la gráfica correspondiente. (Ver figura 3)

Figura 3. Situación de la empresa y estrategias a formular



Fuente Autor, 2020

7.1.4.1. Análisis de matriz FODA

- El primer análisis es que tiene más peso porcentual el grupo de los factores positivos: “fortalezas y oportunidades” que los negativos: “debilidades y amenazas”
- Otra gran conclusión es que los factores negativos internos, ósea debilidades están en mayor cantidad, situación que quiere significar que son factores que se pueden mejorar.
- Otro análisis es que haciendo un cruce de información se puede ver que tienen mayor peso las debilidades (45%) ante las amenazas (40%), situación que corrobora la posibilidad de mejora en los factores que mayor peso tienen.
- Los aspectos negativos más críticos son administrativos, de manejo del recurso humano, seguido por la caída en las ventas.
- Los buenos precios en los productos y la ubicación privilegiada de los almacenes, son las variables con mayor porcentaje (15% cada una) de toda la matriz FODA, juntas son fortalezas, ósea factores internos, situación que otorga tranquilidad a la empresa.

7.1.4.2. Matriz de identificación de Riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta de gestión que nos permite identificar de una manera fácil y clara los riesgos más significativos que puede tener una empresa en el desarrollo de sus actividades, con el fin de enfocar los esfuerzos en mitigar y atacar los riesgos de mayor relevancia. En este punto es de anotar que la matriz de riesgos elaborada en este trabajo no es de tipo ambiental y no se empleó para analizar riesgos laborales.

Esta matriz se adoptó al trabajo con el fin de priorizar los eventos riesgosos por los que atraviesa la empresa para más adelante proponer una serie de estrategias que permitan contrarrestarlas.

Para culminar con el análisis estratégico de la empresa se realizó una Matriz de Riesgos o también conocido mapa de calor, la cual trabaja bajo dos premisas, la probabilidad de que el riesgo identificado ocurra y las repercusiones o impactos que se podrían tener en caso de que este se de. Para la realización de la matriz se tuvieron en cuenta las siguientes métricas.

Tabla 10. Matriz de Probabilidad

| MATRIZ DE PROBABILIDAD | | |
|------------------------|-------------------------------------|-------|
| Ocurrencia | Significado | Valor |
| Frecuente | Casi certeza de que se produzca | 5 |
| Probable | Probable de que se produzca | 4 |
| Ocasional | Probable de que se produzca a veces | 3 |
| Posible | Puede ocurrir en algún momento | 2 |
| Improbable | Nunca puede ocurrir | 1 |

Fuente Autor, 2020

Para medir la probabilidad de que el riesgo identificado ocurra se tomaron valores de 1 a 5 donde **5 es frecuente** o que con certeza sabemos de que el riesgo se puede llegar a dar y **1 Improbable** que nunca puede ocurrir.

De igual manera se entregan valores para analizar el impacto que este implicaría en donde **5 en caso de que suceda las consecuencias serían catastróficas** y en

donde 1 si llegara a presentarse ese evento su impacto sería mínimo, Ver tabla 11.

Tabla 11. Matriz de Consecuencia.

| MATRIZ DE CONSECUENCIA | | |
|------------------------|--|-------|
| Consecuencia | Significado | Valor |
| Catastrófico | de suceder las consecuencias serían catastróficas | 5 |
| Peligroso | de suceder tendría altas consecuencias sobre la empresa | 4 |
| Moderado | de presentarse el hecho tendría medianas consecuencias en la empresa | 3 |
| Menor | de suceder habría un bajo impacto en la empresa | 2 |
| insignificante | si llegara a presentarse su impacto sería mínimo | 1 |

Fuente Autor, 2020

En la tabla 12, se realiza una identificación de los eventos riesgosos por los cuales atraviesa la empresa y se reconocen a su vez las posibles causas y consecuencias con su debida valoración de acuerdo a sus ponderaciones de impacto y ocurrencia.

Tabla 12. Identificación de Riesgos de la empresa Cabali S.A.S.

| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO | | | | | ANÁLISIS | | EVALUACIÓN |
|---------------------------|--|--|--|--|--------------|---------|------------|
| Nº | EVENTO A ANALIZAR | EVENTO | CAUSA | CONSECUENCIAS | PROBABILIDAD | IMPACTO | |
| R1 | Principales problemas de la empresa Cabali S.A.S | La empresa no se encuentra bien estructurada | No se ha hecho una estructuración de la empresa de manera especializada ni un análisis de cargos | se generan sobrecargas en puestos de trabajo y fallas en la comunicación interna | 4 | 4 | 16 |
| R2 | | Abastecimiento de mercancía sin ningun control por parte de los administradores de las tiendas | Inexistencia de controles en el reabastecimiento de mercancía de manera correcta | se presentan altos endeudamientos con proveedores | 5 | 5 | 25 |

| | | | | | | |
|----|---|--|---|---|---|----|
| R3 | disminución de las ventas en los últimos años | debido al endeudamiento con proveedores se ha perdido credibilidad y acceso a mercancía. | genera atrasos en las obligaciones de la empresa como pago de salarios, pago a proveedores, pago de arrendamientos. | 4 | 5 | 20 |
| R4 | nuevos competidores en Alza | facilidad para incurrir en el mercado | disminución en la participación de la empresa en el comercio del calzado | 5 | 4 | 20 |
| R5 | Baja capacitación del personal | baja inversión en el capital humano | realización de las tareas de manera incorrecta | 3 | 4 | 12 |
| R6 | Mala gestión en el manejo de inventarios | personal poco idóneo y poco capacitado | escasez de producto en los puntos de venta | 4 | 5 | 20 |

Fuente Autor, 2020

Mediante la tabla 12, podemos observar que uno de los eventos más riesgosos que tiene actualmente la empresa y el cual obtuvo la mayor puntuación es el abastecimiento de mercancía sin ningún control por parte de los administradores de la tienda, debido a las inexistencias de controles en la logística, lo cual a generado un alto nivel de endeudamiento con proveedores, la pérdida de credibilidad frente a estos y por consiguiente la restricción de mercancías.

En la gráfica 10. Podemos observar de manera más fácil y clara los eventos de riesgos ya debidamente valorados y graficados según su impacto y ocurrencia de forma que los de mayor puntaje serán los más críticos y por tanto los que necesitan una acción inmediata, los de la franja media podrían ser considerados en un plan a mediano plazo y sobre los de riesgo más bajo tener una vigilancia mínima o prudencial.

Gráfica 10. Matriz de Riesgos Graficada

| | | CONSECUENCIA | | | | |
|------|--|---------------------|------------|---------------|----------------|-------------------|
| PROB | | 1 Insignificante | 2 menor | 3 moderado | 4 Peligroso | 5 catastrófico |

| | | | | | | | |
|--|------------|---|--|--|--|----|-------|
| | Frecuente | 5 | | | | R4 | R2 |
| | Probable | 4 | | | | R1 | R3 R6 |
| | Ocasional | 3 | | | | R5 | |
| | Posible | 2 | | | | | |
| | Improbable | 1 | | | | | |

Fuente Autor, 2020

Según los resultados de la gráfica los Riesgos 1,2,3,4 y 6 son los riesgos más críticos que actualmente tiene la empresa por lo cual, se necesita de acciones inmediatas para contrarrestar estos eventos negativos. La empresa debe darle prioridad a estos eventos analizados lo más rápido posible ya que de no ser así pueden llegar a generar grandes problemas en la organización.

7.2. Objetivo 2. Definir la misión y la visión de la empresa.

Según Valda (2013) “Para ser emprendedor o empresario debes tener clara la misión y visión de tu empresa para hacer crecer tu negocio”. La importancia de saber desarrollar correctamente la Visión y Misión es fundamental pues estas nos ayudarán a la creación de metas para poder llegar a ser lo que deseamos ser.

Luego de investigar directamente en la empresa, se pudo constatar que la empresa Cabali S.A.S a la fecha no ha establecido su misión, ni su visión para su organización, razón por la cual se dictaminó como un objetivo específico, debido a la importancia y relevancia que tiene estos conceptos al realizar un plan estratégico y para su correcto desenvolvimiento administrativo, comercial y financiero.

Para la realización y el debido logro de este objetivo se realizó una lluvia de ideas, herramienta de trabajo grupal que nos facilita el surgimiento de ideas, opiniones y sugerencias, en este caso que nos permita la estructuración de la misión y visión de la empresa. La reunión grupal se hizo acompañada del representante legal de la empresa, la gerente general y los administradores de cada punto de venta.

Durante la reunión se dio a conocer que es la misión y visión de una empresa y la importancia de tenerlas bien estructuradas, además la importancia de que cada uno de los colaboradores de la empresa la conozcan. Para la estructuración de la misión y visión de la empresa se expusieron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la empresa?
- ¿A que se dedica la empresa?
- ¿Que nos diferencia de la competencia?
- ¿Como se quiere ver la empresa en unos años?
- ¿Cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa?

Como resultado de estas preguntas se obtuvieron una serie de palabras claves que se utilizarán para la estructuración de la misión y visión de la empresa. Ver tabla 13.

Tabla 13. Palabras Claves Lluvia de Ideas

| ATENCIÓN | COMERCIALIZACIÓN | INNOVACIÓN | RECONOCIMIENTO |
|---------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| CALIDAD | CRECIMIENTO | MODERNIDAD | RENTABILIDAD |
| CAPACITACIÓN | DISEÑO | MOTIVACIÓN | SATISFACCIÓN |
| CLIENTE | ESTABILIDAD | PRECIO | |




Fuente Autor, 2020

7.2.1. Benchmarking

El benchmarking como herramienta de mejora continua, nos permite hacer un análisis de las buenas prácticas que realizan empresas líderes del sector en el que se desenvuelve la empresa. Para complementar la estructuración de la misión y visión de la empresa, se indago sobre las principales marcas que se dedican a la comercialización de calzado en Colombia, con el fin de obtener información acerca de la misión y visión de cada una de estas y tomarlas como punto de referencia para crear, las de la empresa Cabali S.A.S.

En la tabla 14, podemos observar los principales almacenes que se dedican a la comercialización de calzado en Colombia con su respectiva misión y visión.

Tabla 14. Misión y Visión de principales almacenes de calzado en Colombia

| ALMACÉN | MISIÓN | VISIÓN |
|---|--|--|
|  | | |
|  | Desarrollar un negocio rentable con un crecimiento permanente que permita a la empresa asegurar su futuro y ser el mejor camino para promover las marcas de la organización de calzado Bata (Bata, 2020). | Ser la cadena neotradicional líder en el mercado que comercializa líneas de productos de moda comercial y con el mejor servicio al cliente (Bata, 2020). |
|  | Somos una empresa constituida para la distribución y comercialización de calzado en Colombia, ofrecemos un producto de alta calidad, innovación en los diseños, comodidad en los precios, una excelente ubicación de nuestros puntos de venta y el | Continuar siendo la empresa de Calzado mas reconocida de Colombia, brindándole a nuestros clientes moda, calidad y economía (Calzado Bucaramanga, 2020). |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>adecuado servicio al cliente encaminado a satisfacer sus necesidades, con políticas enmarcadas en el compromiso de la responsabilidad social, el desarrollo de nuestro talento humano y el cumplimiento de los objetivos trazados (Calzado Bucaramanga, 2020).</p> | |
|  | | |
|  | <p>Ser una organización líder que mediante la producción y comercialización de calzado logra satisfacer las necesidades del mercado en cuanto a productos de moda, con características vitales como versatilidad, confort y una excelente calidad, pensando en consumidores exigentes e innovadores, generando una relación que permita la mejora continua y el desarrollo propio y de nuestros círculos cercanos (Fiorenzi, 2020).</p> | <p>Innovación: al invertir en fuentes creativas que permitan el impacto en cada uno de nuestros logros (Fiorenzi, 2020).</p> |
|  | <p>Atraer y satisfacer a las personas ofreciendo una amplia variedad de zapatos de acuerdo a las tendencias del mercado (Calzato, 2020).</p> | <p>Ser una compañía reconocida por la calidez de nuestra gente y por la innovación constante en el sector del calzado (Calzato, 2020).</p> |

Fuente Autor, 2020

Nota: los datos de almacenes Spring Step y calzado Aquiles no fueron encontrados en sus páginas web, se solicitó información a través de correos pero a la fecha no hubo respuesta.

En Colombia existe una gran cantidad de empresas que se dedican a la comercialización de calzado, pero entre las cuales se identificaron las más renombradas las cuales fueron: SPRINT STEP, BATA, CALZADO

BUCARAMANGA, AQUILES, FIORENZI Y CALZA TODO, empresas líderes debido a la gran presencia que tienen a nivel nacional. Debido a esto se tomaron como referencia para la creación de la misión y visión de la empresa ya que son marcas aspiracionales.

Al observar la misión y visión las empresas repercuten en temas como la satisfacción del cliente, en ofrecer variedad de productos que a la vez sean innovadores y de buena calidad y además otorgar precios justos a sus clientes. Temas que se deben analizar y tener en cuenta para la creación de estas herramientas en la empresa.

7.2.2. Misión.

La misión es la declaración del propósito y enfoque de la organización, es una breve descripción de ¿por qué existe? En una o tres oraciones se explica, qué hace la compañía, a quién le sirve y qué la diferencia de los competidores.

Se utiliza para proporcionar orientación, dirección e inspiración a los empleados, mientras que les dice a los clientes qué esperan del negocio. La misión sirve como filtro para separar lo que es importante de lo que no lo es, establece qué mercados se atenderán y cómo, comunica un sentido de la dirección prevista a toda la organización (Roncancio, 2019).

La misión como elemento básico de la planeación requiere contemplar las actividades a la que la organización se dedica, de acuerdo a estos parámetros, la misión recomendada en este documento, para la empresa Cabali S.A.S, es:

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de calzado, para dama, caballeros y niños a nivel nacional, con productos de alta calidad a bajo precio, en estilos modernos e innovadores, con personal capacitado y motivado para satisfacer sus necesidades y crear en los clientes una experiencia de compra excelente, obteniendo crecimiento personal de nuestros colaboradores y generando índices de rentabilidad crecientes y sostenibles”.

7.2.3. Visión.

La visión de una organización describe hacia dónde se dirige la empresa, responde a la pregunta ¿Qué será de la empresa en el futuro? ¿A dónde quiere llegar la organización? Describe lo que se está construyendo y por lo que en un periodo de tiempo quiere ser reconocida o referente (Roncancio, 2019).

Así mismo, se propone para la empresa la siguiente visión, como meta de largo plazo, que según análisis, debe ser:

“En el año 2025 seremos una empresa sólida y rentable en el comercio de calzado en Colombia, con apertura de nuevos mercados, con marca reconocida a nivel nacional y posicionados en nuestros clientes y en el mercado como los mejores almacenes de calzado en calidad, diseño y precio”

Fíjese que se propone para el año 2025 por que en la “Planeación estratégica” se recomienda planear mínimo a 5 años, en empresas de este tamaño. Además se debe guardar absoluta coherencia entre Misión y Visión, por último estas deben ser comunicadas a todos los colaboradores de la empresa y publicadas en un lugar visible en cada sucursal o punto de venta.

7.3. Desarrollar la estrategia general de la empresa por medio de una matriz FODA de estrategias combinadas.

Para el desarrollo de este objetivo se retomó la matriz FODA del punto 7.1.4. y se estructuró a partir de esta, una nueva matriz incluyendo el cruce de los aspectos analizados ósea: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, para desde esos escenarios construir las estrategias de acuerdo a cada necesidad o cada falencia. (Ver tabla 15).

Tabla 15. Matriz construcción de Estrategias FODA

| ANÁLISIS FODA | OPORTUNIDADES (O) | AMENAZAS (A) |
|--|--|--|
| | Crecimiento sostenido del mercado. | Cambios en las necesidades o gustos del cliente. |
| | El IPC en sector vestuario está por debajo del promedio. | Nuevos competidores en comercio de calzado en alza. |
| | El e-comercio opción atractiva para empresas y consumidores. | Incremento de algunos impuestos |
| | Población creciente en Boyacá y Orinoquia | No existen muchas barreras de importación de mercancías. |
| | Estabilidad económica del sector en el PIB Colombiano. | No se requiere gran capital para iniciar almacén de calzado. |
| FORTALEZAS (F) | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
| Almacenes con ubicación clave y privilegiada. | Promover nuevos puntos en centros comerciales de cadena en ciudades intermedias. | Focalizar venta de productos según gustos por zonas |
| Cuenta con 9 puntos de venta, en Dptos. de Cund. y Boyacá | Generar nuevos puntos de venta en municipios comerciales de Boyacá, Orinoquia y Cundinamarca | Diseñar alianzas estratégicas con almacenes de ropa |
| Buenos precios al público y productos que gustan | Creación de página web, como nuevo canal de venta. | Ventas por libranzas a través de convenios empresariales |
| Calidad buena y variedad de los productos | Generar reconocimiento de la marca en el mercado con innovación comercial. | Venta en otras regiones y a través de franquicias. |
| Promociones se realizan en acuerdo con | Crear nuevas estrategias de mercadeo | Nuevas estrategias de fidelización de clientes |

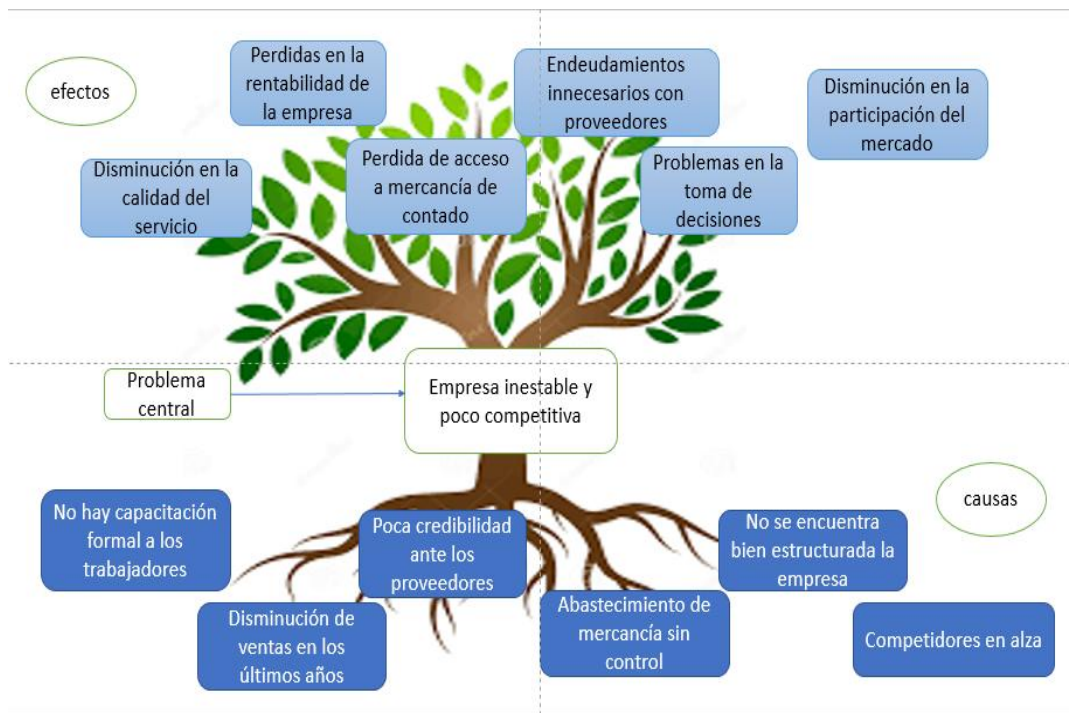
| DEBILIDADES (D) | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
|--|---|---|
| Disminución alarmante en las ventas en 2 últimos años. | Generar promociones comerciales agresivas (puntos, crédito facil, ventas por internet) | Realizar un estudio de mercados enfocados de BENCHMARKING |
| Se ha perdido credibilidad en los proveedores por endeudamiento excesivo. | Aplicar leasing en locales nuevos para mejorar la imagen corporativa y comercial | Conseguir nuevos socios inversionistas, |
| La empresa no se encuentra bien estructurada. | Generar planes administrativos y comerciales que incluyan publicidad y mercadeo electrónico | Planear y administrar aplicando BSC |
| El reabastecimiento de mercancías se hace sin control | Fortalecer la gestion logística de la empresa | Realizar inventarios periódicos en cada punto de venta |
| Existe poca oportunidad de los empleados de ascender en la organización. | Plan de capacitación y estímulos a empleados para generar sentido de pertenencia | Capacitar el personal de jefe responsables de cada punto de venta |

Fuente Autor, 2020

A partir de las estrategias FO, FA, DO y DA, se estructuran las estrategias cruzadas necesarias para el logro de la misión- visión de la empresa, como estrategia general se busca que la empresa sea más estable y competitiva en el comercio del calzado en Colombia. Con esta información se busca tomar las estrategias más convenientes para poder dar solución a gran parte de la problemática actual de la empresa y posteriormente construir el mapa estratégico de Balanced Scorecard.

A continuación, se presenta un árbol de problemas y un árbol de objetivos con el fin de identificar las causas y los efectos que se generan a partir del principal problema que enfrenta la empresa de acuerdo a los elementos anteriormente descritos en la matriz FODA, todo con el fin de conocer objetivos claros para posteriormente establecer estrategias que permitan atacar las diferentes problemáticas.

Figura 4. Árbol de problemas

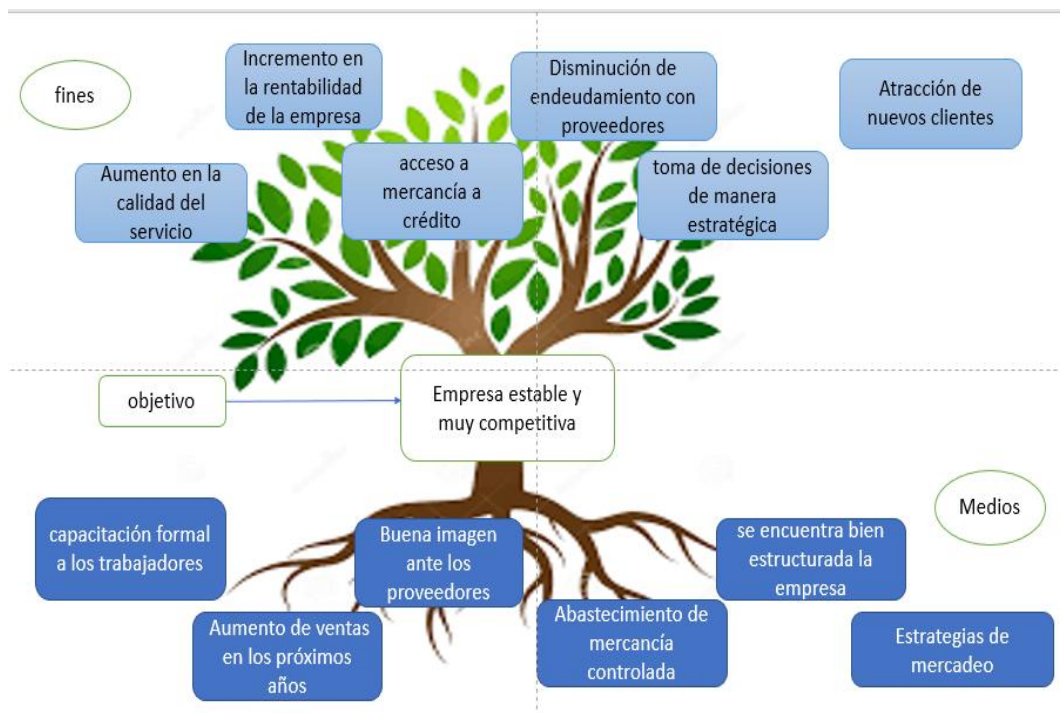


Fuente Autor, 2020

Como resultado, de lo anterior, se obtuvo que la empresa es inestable y poco competitiva, debido principalmente a las causas mostradas en la figura 4, a su vez las causas del problema generan sus efectos. Podemos observar que debido a que no hay una capacitación formal en los trabajadores, surge como efecto que haya una disminución en la calidad del servicio que se ofrece.

Otra de las causas que ha generado ese problema es la poca credibilidad que tiene la empresa con los proveedores, debido a incumplimientos en los pagos en las fechas acordadas, lo que ha generado malestar en los proveedores y por consiguiente ha surgido la pérdida de acceso a mercancía a crédito.

Figura 5. Árbol de Objetivos



Fuente Autor, 2020

Mediante el desarrollo del árbol de objetivos o también conocido como árbol de soluciones, se buscó transformar las situaciones negativas que fueron expuestas en el árbol de problemas en soluciones, además de esto nos permite definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias que permitan dar soluciones a los problemas identificados.

Como se puede observar, se invirtió las “situaciones de negativas” a “situaciones positivas”, en donde las causas pasan hacer los medios por los cuales se va a llegar al cumplimiento del objetivo general y los efectos pasan hacer los fines o resultados que deseamos tener; esta herramienta unida con las matrices FODA permite en el siguiente punto establecer las estrategias para dar alternativas a las problemáticas identificadas anteriormente.

7.4. Transformar la estrategia que se haya definido en objetivos estratégicos específicos y claros, para luego mostrar la casualidad en ellos en una Mapa estratégico.

Recordemos que el objetivo general de este trabajo fue: “Desarrollar una planeación estratégica en la empresa Cabali S.A.S a través del Balanced Scorecard (BSC) que le permita ser más estable y competitiva en el comercio del calzado”. Esto requiere el trabajo integral de los 4 conceptos básicos de BSC, denominados “perspectivas”, que se muestran en la figura 6.

Figura 6. Ciclo integral del BSC



Fuente (Roncancio, 2018)

Ahora bien, repasando en términos generales, las cuatro perspectivas del BSC para la creación de un mapa estratégico, según Roncancio (2018) se tiene que:

- **La perspectiva financiera**

Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, entre otros.

- **La perspectiva del cliente.**

Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describe cómo se diferencia la compañía a los ojos del cliente.

- **La perspectiva de los procesos internos.**

Identifica claramente los procesos clave, desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales hasta mantener los equipos y las instalaciones e incluso, inventar productos nuevos, de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Identifica los puestos de capital humano, los sistemas de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.

7.4.1. Establecimiento de Estrategias

Según lo identificado en el transcurso del trabajo mediante el análisis objetivo que se realizó de la empresa y fortalecido mediante herramientas como la matriz DOFA, matriz de priorización de riesgos (acoplada al contexto del trabajo) y al árbol de problemas, se identificó que la empresa ha venido experimentando grandes cambios a nivel general.

En su parte financiera se evidencia el aumento en las cuentas por pagar a corto plazo, disminuciones significativas en la rentabilidad de la empresa y disminución en ventas de los últimos tres años. En relación a los clientes no se evidencia ninguna práctica que vele por la satisfacción y atracción de nuevos clientes, frente al aprendizaje y al crecimiento se encuentra inconformidades en el pago de salarios, sobrecargas de trabajo y ausencia en la capacitación del talento humano, en los

procesos internos de la empresa se ven grandes falencias en la adquisición de productos, en los procesos de control de inventarios y en la toma de decisiones administrativas y logísticas.

Debido a estas problemáticas y como fin de este trabajo se presenta a continuación las estrategias a realizar en cada una de las perspectivas del Balacend Scorecard, acompañadas con unas series de actividades y objetivos a proponer. (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Estrategias, actividades y objetivos* para la empresa según BSC

| PERSPECTIVA | ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | OBJETIVOS | LÍNEA BASE 2019 | RESPONSABLE |
|---------------------------|--|---|---|-----------------|-----------------|
| Financiera | Mejorar gestión financiera de la empresa mediante la contratación de un director de administración y finanzas que ayude a manejar los recursos físicos y financieros de la empresa | Capitalización (conseguir nuevos recursos) | Aumentar indicador de liquidez de 1.19 a 1.5 pesos | 1.19 | Gerente general |
| | | | Llevar el indicador de rentabilidad a un 32% | 26.38 % | |
| | | Manejo de cuentas x pagar | Mejorar la rotación de cuentas x pagar de 95 a 70 días | 95 días | Gerente general |
| Cliente | Atracción de nuevos clientes mediante manejo de e-commerce, venta por libranzas y nuevas campañas de descuentos | Convenir nuevos modelos comerciales | Proponer creación de página web como nuevo canal de venta | 0 | Gerente general |
| | | | Proponer manejo de e-commerce mediante aplicaciones como Facebook, Instagram y WhatsApp | 0 | |
| | | Aplicación de nuevas campañas comerciales y de ventas | Proponer la atracción de nuevos clientes institucionales mediante venta por libranzas | 0 | Gerente general |
| | | | Plantear campañas de descuentos en fechas especiales del año | 2 | |
| Aprendizaje y Crecimiento | Desarrollar una reestructuración organizacional | Nuevo modelo organizacional | Proponer una Reestructuración al organigrama empresarial y al marco Institucional (misión y visión) | 0 | Gerente general |
| | | Ajustes en bases salariales | Plantear una reestructuración en el pago de salarios (cargas prestacionales y horas extras) | 0 | Gerente general |
| | | Formación talento humano | Proponer la capacitación frecuente en servicio a cliente. | 0 | Gerente general |

| | | | | | |
|-------------------|--|------------------------|---|---|-----------------|
| Procesos Internos | Mejorar procesos logísticos y administrativos mediante la contratación de un director logístico y un director de Recursos Humanos. | Gestión logística | Proponer la creación de un plan de gestión de inventarios | 0 | Gerente general |
| | | | Plantear un plan de descuentos de productos de baja rotación | 0 | |
| | | Gestión administrativa | Proponer tres áreas de apoyo en la empresa (administración y finanzas, logística e inventarios, RRHH) | 0 | Gerente general |
| | | | Proponer reevaluación de funciones y responsabilidades | 0 | |

Fuente Autor, 2020

Mediante el establecimiento de las estrategias que se proponen en la tabla anterior se busca aportar en el mejoramiento continuo de las actividades que desempeña la empresa, estableciendo una serie de actividades a desarrollar el cual ataquen en primera parte los principales problemas encontrados. Como se evidencia en la tabla 16, se estableció una línea base tomando de referencia el año inmediatamente anterior.

Frente a la perspectiva financiera se busca como estrategia general mejorar la gestión que se lleva hoy en día en la empresa, mediante la contratación de un director de administración y finanzas, profesional en el tema que ayude a la empresa a administrar mejor sus recursos financieros, mediante controles y seguimientos para la toma de decisiones. Como actividades a desarrollar se proponen la consecución de nuevos recursos por medio de Capitalización y mejorar la rotación de cuentas x pagar.

En tanto a la perspectiva de los clientes se busca dar solución a la disminución de las ventas en los últimos años, mediante la creación de una página web, manejo de e-commerce mediante aplicaciones básicas y económicas como Instagram, WhatsApp y Facebook, mediante la atracción de clientes institucionales a través de ventas por libranzas y por la ejecución de nuevas campañas de descuentos.

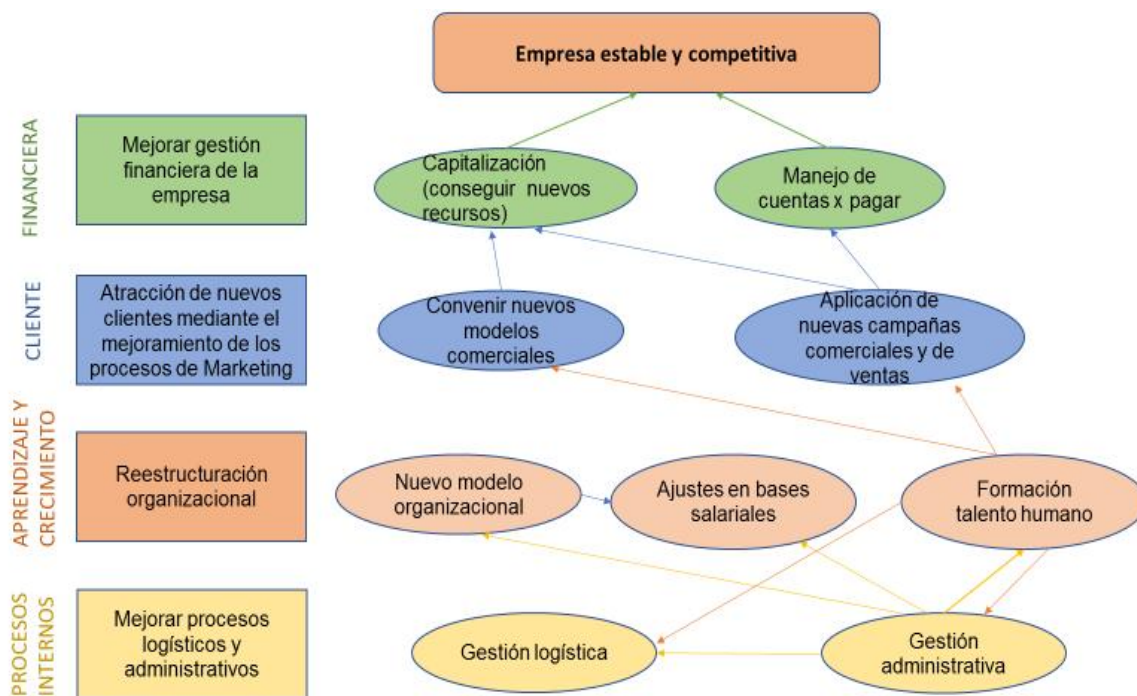
Acerca de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se busca realizar una reestructuración organizacional específicamente en el marco institucional de la empresa, en el pago de salarios en temas de cargas prestacionales y horas extras. Esto último con el fin de evitar problemas legales, además de esto se busca proponer la capacitación del personal en búsqueda de un mejor desempeño.

Por último en la perspectiva de los procesos internos se pretende dar mejoría a la gestión logística de la empresa, por medio de la contratación de un director logístico que desarrolle políticas de administración de materiales y fomente nuevas técnicas de abastecimiento de mercancía, además de esto se pretende incluir como área de apoyo en el organigrama de la empresa un director de recursos humanos que se encargue de la gestión administrativa del personal.

7.4.2. Mapa Estratégico Cabali S.A.S

En el siguiente Mapa Estratégico se puede observar la representación visual de las estrategias planteadas bajo las cuatro perspectivas del BSC, mediante este mapa también se puede detallar la relación causa y efecto que se dan en cada una de las actividades que se proponen para el cumplimiento de cada una de las estrategias, (ver gráfica 11).

Gráfica 11. Mapa estratégico de BSC



Fuente Autor, 2020

7.4.3. Evaluación Financiera

De acuerdo a lo anterior, se calculó para cada actividad dentro de las estrategias propuestas, el valor estimado de los requerimientos en cuanto a lo financiero para su programación y posterior ejecución, en grupos de costos, así:

- **Grupo: Mano de obra.**
Incluye los costos de mano de obra sea directa e indirecta que se requiere en cada actividad.
- **Grupo: Materiales e insumos.**
Incluye valores de materia prima, materiales, empaques, maquinarias, equipos, insumos, mantenimientos, útiles de oficina y demás inversiones similares.
- **Grupo: Otros costos.**

Incluye subgrupos de gastos como los de los servicios públicos y demás costos similares y/o asociados que se detallan en los respectivos anexos.

Según los parámetros de costos anteriores se construyó en presupuesto de egresos, por cada estrategia de manera actual. En el anexo B, podemos detallar la información completa en las tablas presupuestales de cada grupo de costo. (Ver tabla 17).

Tabla 17. Presupuesto de inversión anual por ejecución de estrategias de BSC

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | OBJETIVOS | COSTOS ANUALES | | | VALOR TOTAL DE LA ESTRATEGIA |
|--|---|---|--|--------------------------|-------------------|------------------------------|
| | | | MANO DE OBRA | MATERIA PRIMA | OTROS (servicios) | |
| Mejorar gestión financiera de la empresa | Capitalización (conseguir nuevos recursos) | Aumentar indicador de liquidez de 1,19 a 1,5 pesos Llevar el indicador de rentabilidad a un 32% | \$27.553.896 | \$ 2.009.900 | \$96.000 | \$29.659.796 |
| | Manejo de cuentas x pagar | Mejorar la rotación de cuentas x pagar de 95 a 70 días. | | | | |
| Atracción de nuevos clientes | Convenir nuevos modelos comerciales | Proponer creación de pagina web como nuevo canal de venta | \$3.500.000 | \$1.400.000 | \$180.000 | \$7.450.000 |
| | | Proponer manejo de e-commerce mediante aplicaciones como Facebook, Instagram y WhatsApp | | | | |
| | Aplicación de nuevas campañas comerciales y de ventas | Proponer la atracción de nuevos clientes institucionales mediante venta por libranzas Plantear campañas de descuentos en fechas especiales del año | Gestion interna de la empresa | \$120.000 \$2.250.000 | no aplica | |
| Reestructuración organizacional | Nuevo modelo organizacional | Proponer una Reestructuración al organigrama empresarial y al marco Institucional (misión y visión) | Organigrama empresarial, misión y visión propuestos por el autor | \$75.000 | no aplica | \$92.056.520 |
| | Ajustes en bases salariales | Plantear una reestructuración en el pago de salarios (horas extras y cargas prestacionales) | | no aplica | no aplica | |
| | Formación talento humano | Proponer la capacitación frecuente en servicio a cliente | | \$600.000 | \$320.000 | |

| | | | | | | |
|---|------------------------|---|---------------|--------------|-----------|----------------------|
| Mejorar procesos logísticos y administrativos | Gestión logística | Proponer la creación de un plan de gestión de inventarios | \$14.112.888 | \$2.009.000 | \$156.000 | \$33.749.320 |
| | | Plantear un plan de descuentos de productos de baja rotación | | | | |
| | Gestión administrativa | Proponer tres áreas de apoyo en la empresa (administración y finanzas, logística e inventarios, RRHH) | \$15.306.432 | \$2.009.000 | \$156.000 | |
| | | Proponer reevaluación de funciones y responsabilidades | | | | |
| TOTAL GRUPO DE COSTO | | | \$152.134.736 | \$10.192.900 | \$588.000 | \$162.915.636 |

Fuente Autor, 2020

Como resultado de la tabla anterior obtenemos que el grupo de costos de mano de obra es el que genera la mayor concentración de la inversión, debido a la contratación de personal requerido en cada área, además por que en este grupo se establece un valor estimado de la reestructuración en el pago de salarios el cual comprende horas extras y cargas prestacionales que actualmente la empresa no paga, para el cálculo de este valor se tomó como referencia el SMMLV del año 2020.

Por otra parte, la ejecución de las estrategias planteadas nos arroja un costo anual de \$162.915.636 producto de la sumatoria interna de cada uno de los grupos de costo. Ahora bien, la propuesta es llevar a cabo estas estrategias con corte de evaluación financiera de 5 años. En la tabla 18 se muestra el cronograma de egresos para cada uno de los años.

Tabla 18. Cronograma de Egresos

| CRONOGRAMA DE EGRESOS | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------|
| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | OBJETIVOS | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | AÑOS | | | | | VALOR TOTAL DE LA ESTRATEGIA |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Mejorar gestión financiera de la empresa | Capitalización (conseguir nuevos recursos) | Aumentar indicador de liquidez a un 150% | Contratación de un director de administración y finanzas que ayude a manejar los recursos físicos y financieros de la empresa | \$29.659.796 | \$27.889.896 | \$27.889.896 | \$27.889.896 | \$27.889.896 | \$141.219.380 |
| | | Llevar el indicador de rentabilidad a un 32% | | | | | | | |
| | Manejo de cuentas x pagar | Mejorar la rotación de cuentas x pagar de 95 a 70 días | | | | | | | |
| Atracción de nuevos clientes | Convenir nuevos modelos comerciales | Proponer creación de pagina web como nuevo canal de venta | creacion de pagina web y manejo de e-commerce | \$5.080.000 | \$180.000 | \$180.000 | \$180.000 | \$180.000 | \$5.800.000 |
| | | Proponer manejo de e-commerce mediante aplicaciones como Facebook, Instagram y WhatsApp | | | | | | | |
| | Aplicación de nuevas campañas comerciales y de ventas | Proponer la atracción de nuevos clientes institucionales mediante venta por libranzas | Atracción de nuevos clientes institucionales | \$120.000 | \$120.000 | \$120.000 | \$120.000 | \$120.000 | \$600.000 |
| | | Plantear campañas de descuentos en fechas especiales del año | campañas de descuentos | \$2.250.000 | \$2.250.000 | \$2.250.000 | \$2.250.000 | \$2.250.000 | \$11.250.000 |
| Reestructuración organizacional | Nuevo modelo organizacional | Proponer una Reestructuración al organigrama empresarial y al marco Institucional (misión y visión) | implementar misión, visión y organigrama empresarial propuesto por el autor | \$75.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$75.000 |
| | Ajustes en bases salariales | Plantear una reestructuración en el pago de salarios (horas | pago de horas extras y cargas prestacionales | \$91.061.520 | \$91.061.520 | \$91.061.520 | \$91.061.520 | \$91.061.520 | \$455.307.600 |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|
| | | extras y cargas prestacionales) | | | | | | | | |
| | Formación talento humano | Proponer la capacitación frecuente en servicio a cliente y uso de herramientas tecnológicas | capacitación Recurso Humano | \$920.000 | \$920.000 | \$920.000 | \$920.000 | \$920.000 | \$920.000 | \$4.600.000 |
| Mejorar procesos logísticos y administrativos | Gestión logística | Proponer la creación de un plan de gestión de inventarios | Contratación de un director logístico que desarrolle políticas de administración de materiales y abastecimiento de mercancías | \$16.277.888 | \$14.508.888 | \$14.508.888 | \$14.508.888 | \$14.508.888 | \$14.508.888 | \$74.313.440 |
| | | Plantear un plan de descuentos de productos de baja rotación | | | | | | | | |
| | Gestión administrativa | Proponer tres áreas de apoyo en la empresa (administración y finanzas, logística e inventarios, RRHH) | Contratación de un director de Recursos Humanos | \$17.471.432 | \$15.921.432 | \$15.921.432 | \$15.921.432 | \$15.921.432 | \$15.921.432 | \$81.157.160 |
| | Proponer reevaluación de funciones y responsabilidades | | | | | | | | | |
| | | | TOTAL AL AÑO | \$162.915.636 | \$152.851.736 | \$152.851.736 | \$152.851.736 | \$152.851.736 | \$152.851.736 | \$774.322.580 |

Fuente Autor, 2020

La tabla anterior nos muestra un estimado de costos totales de \$774.322.580 durante los 5 años que se propone desarrollar cada una de las estrategias. Si nos fijamos a partir del año 2, se presenta una disminución de los costos en \$10.063.900 debido a que desaparecen en gran parte el grupo de costos de materia prima e insumos requeridos como los son útiles de oficina (sillas, escritorios, computadores) el cual se necesitan de una sola primera inversión.

Con la ejecución de cada una de las estrategias se busca que la empresa obtenga un mejor desempeño en cada una de sus actividades y que por medio de estas se puedan dar solución a gran mayoría de las problemáticas actuales. Uno de los objetivos principales es apalancar la empresa e incrementar las ventas, mediante el desarrollo de nuevos canales de venta propuesto en las estrategias, como los son el manejo de e-commerce y la venta por libranzas a nuevos clientes institucionales. Además de esto se espera que con la realización y posterior ejecución de las estrategias planteadas se generen una serie de ahorros en las actividades que actualmente realiza la empresa.

En la tabla 19 se evidencia una estimación de incrementos en ventas y una serie de ahorros por la ejecución de estrategias durante los 5 años propuesto para la elaboración del Plan Estratégico.

Tabla 19. Beneficios por la ejecución de Estrategias.

| INCREMENTO EN VENTAS Y AHORROS POR LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS | | | | | | | | | TOTAL ESTRATEGIA | DESCRIPCIÓN |
|--|---|---|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|------------------|
| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | OBJETIVOS | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | AÑOS | | | | | | AHORROS |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | INCRE. VENTAS |
| Mejorar gestión financiera de la empresa | Capitalización (conseguir nuevos recursos) | Aumentar indicador de liquidez de 1,19 a 1,5 pesos | Contratación de un director de administración y finanzas que ayude a manejar los recursos físicos y financieros de la empresa | \$18.449.163 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$18.449.163,26 | |
| | | Llevar el indicador de rentabilidad a un 32% | | | | | | | | |
| | Manejo de cuentas x pagar | Mejorar la rotación de cuentas x pagar de 95 a 70 días | | | | | | | | |
| Atracción de nuevos clientes | Convenir nuevos modelos comerciales | Proponer creación de pagina web como nuevo canal de venta | creación de página web y manejo de e-commerce | \$192.849.800 | \$192.849.800 | \$289.274.700 | \$289.274.700 | \$289.274.700 | \$1.253.523.700 | |
| | | Proponer manejo de e-commerce mediante aplicaciones como Facebook, Instagram y WhatsApp | | | | | | | | |
| | Aplicación de nuevas campañas comerciales de ventas y | Proponer la atracción de nuevos clientes institucionales mediante venta por libranzas | Atracción de nuevos clientes institucionales | \$19.284.980 | \$38.569.960 | \$57.854.940 | \$57.854.940 | \$57.854.940 | \$231.419.760 | |

| | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|---|---|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | | Plantear campañas de descuentos en fechas especiales del año | campañas de descuentos | \$19.284.980 | \$19.284.980 | \$19.284.980 | \$19.284.980 | \$19.284.980 | \$96.424.900 |
| Reestructuración organizacional | Nuevo modelo organizacional | Proponer una Reestructuración al organigrama empresarial y al marco Institucional (misión y visión) | implementar misión, visión y organigrama empresarial propuesto por el autor | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Ajustes en bases salariales | Plantear una reestructuración en el pago de salarios (horas extras y cargas prestacionales) | pago de horas extras y cargas prestacionales | | | | | | |
| | Formación talento humano | Proponer la capacitación frecuente en servicio a cliente y uso de herramientas tecnológicas | capacitación Recurso Humano | \$19.284.980 | \$19.284.980 | \$19.284.980 | \$19.284.980 | \$19.284.980 | \$96.424.900 |
| Mejorar procesos logísticos y administrativos | Gestión logística | Proponer la creación de un plan de gestión de inventarios | Contratación de un director logístico que desarrolle políticas de administración de materiales y abastecimiento de mercancías | \$68.844.539 | \$103.266.809 | \$55.075.632 | \$48.191.178 | \$34.422.270 | \$309.800.428 |
| | | Plantear un plan de descuentos de productos de baja rotación | | | | | | | |
| | Gestión administrativa | Proponer tres áreas de apoyo en la empresa (administración y finanzas, logística) | Contratación de un director de Recursos Humanos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| | | e inventarios, RRHH) | | | | | | | |
| | | Proponer reevaluación de funciones y responsabilidades | | | | | | | |
| | | | TOTAL AÑO | \$337.998.443 | \$373.256.529 | \$440.775.232 | \$433.890.778 | \$420.121.870 | \$2.006.042.851 |

Fuente Autor, 2020

Como beneficios por la ejecución de las estrategias obtenemos un valor estimado de \$ 2.006.042.851 por incremento de ventas y por ahorros que se dan por la gestión interna de las estrategias.

En tanto al incremento de ventas debido a la creación de la página web y el manejo de e-commerce, se evalúa que para los primeros dos años se genere un incremento del 10% respecto a las ventas del año 2019 y posteriormente, para los años siguientes tengamos un crecimiento del 15% en ventas.

Mediante la atracción de nuevos clientes institucionales se estima un crecimiento del 1, 2 y 3% respectivamente, mediante las campañas publicitarias se espera un aumento del 1% en cada año.

Los ahorros que se darán por la ejecución de las estrategias serán en la parte financiera, en temas de interés en las cuentas x pagar a proveedores que al año 2019 suman los \$18.449.163. Se pretende que con la gestión que realice el director de administración y finanzas se elimine este valor en el primer año. Otro ahorro que se dará, es en una de las nuevas áreas de apoyo de la empresa mediante la adecuada gestión logística, en donde se pretende una disminución de los costos de inventarios. En el año 1 se evalúa una disminución de estos costos en un 10%, en el año 2 un 15%, año 3 un 8%, año 4 un 7% y por último un 5%.

En este punto cabe resaltar que con la ejecución de las estrategias se darán otra serie de ahorros, como el de posibles demandas laborales por el no cumplimiento por lo descrito en la ley , este valor no se tuvo en cuenta ya que es un valor global.

Por último, estructurada la información presupuestal anterior se requiere aplicarle la evaluación financiera al proyecto, para determinar su viabilidad y rentabilidad. En este caso se realiza la aplicación de una serie de fórmulas financieras que nos ayudan a conocer la eficacia y eficiencia del proyecto, como lo son VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y el Índice Beneficio Costo (IB/C).

- I. **Valor Actual Neto (VAN):** Es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con la misma. El **VPN** es, por tanto, una medida del beneficio que rinde un proyecto de inversión a través de toda su vida útil. Los criterios de evaluación se basa en los siguientes:
 - **VAN > 0** : la tasa de descuento elegida generará beneficios.
 - **VAN = 0** : el proyecto de inversión no generará beneficios ni pérdidas, por lo que su realización resultará indiferente.
 - **VAN < 0** : el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado. (Granel, 2020).

- II. **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Es la tasa de interés o rentabilidad que genera un proyecto. Y se encarga de medir la rentabilidad de una inversión. Esto quiere decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esta, para los montos que no hayan sido retirados del proyecto. Y funciona como una herramienta complementaria del valor Presente Neto.

Siendo “k” la tasa de descuento de flujos para el cálculo del VAN, los criterios de selección serán los siguientes:

- Si la $TIR > k$, se acepta el proyecto de inversión. Porque la tasa de rendimiento interno que obtendremos será superior a la tasa mínima de rentabilidad que exige la inversión.

- Si la $TIR = k$, se presentaría una situación similar a la que se produce cuando el VAN es igual a cero. Aquí se podría llevar a cabo la inversión en caso de que mejore la posición competitiva de la empresa y que no existan alternativas más favorables.
- Si la $TIR < k$, se debe rechazar el proyecto, ya que no se está alcanzando la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión (Restrepo, 2019).

III. **Índice Beneficio Costo (I B/C):** también conocido como relación beneficio/costo compara directamente, como su nombre lo indica, los beneficios y los costos de un proyecto para definir su viabilidad. Para saber si un proyecto es viable bajo este enfoque, se debe considerar la comparación de la relación B/C hallada con 1. Así

- Si $B/C > 1$, esto indica que los beneficios son mayores a los costos. En consecuencia el proyecto debe ser considerado.
- $B/C = 1$, significa que los beneficios igualan a los costos. No hay ganancias. Existen casos de proyectos que tienen este resultado por un tiempo y luego, dependiendo de determinados factores como la reducción de costos, pueden pasar a tener un resultado superior a 1.
- $B/C < 1$, muestra que los costos superan a los beneficios. En consecuencia, el proyecto no debe ser considerado (El Índice Beneficio/Costo En Las Finanzas Corporativas, 2017)

Teniendo claro estos conceptos procedemos aplicar las fórmulas para conocer la viabilidad del proyecto, el cálculo se realizó mediante la herramienta Excel.

Inicialmente necesitamos el flujo interno neto el cual lo obtenemos mediante la resta de los ingresos y los egresos de cada periodo, para así obtener el flujo de efectivo. En nuestro caso cabe resaltar que los ingresos de la empresa son los beneficios

que se van a obtener mediante el incremento en ventas y los ahorros que se dan por la ejecución de las estrategias planteadas. Los egresos son los costos efectuados por la ejecución de las estrategias.

Al incremento en ventas los multiplicamos por el 40% que es el Margen de Utilidad de la empresa, para poder descontar todos los costos fijos y variables que se dan en la venta del producto. Teniendo claro el origen de esta información, procedemos a establecer los siguientes datos necesarios para la aplicación de las fórmulas.

- Ingresos y egresos de los próximos 5 años, tomando como año 0 el año 2020 y año 5 como año 2025. Ver tabla 20.

Tabla 20. Ingresos y Egresos de cada período

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|----------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| INGRESOS | 0 | \$179.861.607 | \$203.548.705 | \$201.641.480 | \$194.757.026 | \$180.988.118 | \$960.796.935 |
| EGRESOS | 0 | \$162.915.636 | \$152.851.736 | \$152.851.736 | \$152.851.736 | \$152.851.736 | \$774.322.580 |

Fuente Autor, 2020

- Flujo de efectivo de cada periodo

Tabla 21. Flujo de Efectivo Neto de cada período

| FLUJO DE EFECTIVO NETO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | -\$100.000.000 | \$16.945.971 | \$50.696.969 | \$48.789.744 | \$41.905.290 | \$28.136.382 | \$186.474.355 |

Fuente Autor, 2020

- Cantidad de años: **5 años**

- Tasa de interés: **12% (tasa de retorno mínima exigida en el proyecto)**
- Inversión Inicial: **\$100.000.000 (provenientes de la estrategia CAPITALIZACIÓN).**

Estableciendo estos datos, se procedió a realizar la aplicación de las fórmulas en lo cual se obtuvo lo siguiente:

- Valor Actual Neto (VAN): **\$32.870.128**
- Tasa Interna de Retorno (TIR): **24%**
- Índice Beneficio Costo (I B/C): **1,0498**

7.4.3.1. Análisis Resultados Evaluación Financiera

- Mediante el indicador del Valor Actual Neto (VAN) obtenemos que la tasa de descuentos que elegimos del 12% generará al proyecto beneficios.
- El Valor Actual Neto de la inversión en este momento es de \$32.870.128. Cómo es positiva, es conveniente que se realice la inversión.
- Se acepta el proyecto de inversión. Por que la TIR que obtuvimos del 24% es mayor a la tasa mínima de rentabilidad que se exige en la inversión ya que es del 12%.
- El Índice Beneficio Costo nos arroja un valor de 1.04, esto quiere decir que los beneficios son mayores a los costos, por consiguiente el proyecto es viable.

7.5. Definir y asignar indicadores para los objetivos del mapa estratégico que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de estos en el tiempo.

En esta sección se diseñan los indicadores, con el fin de medir en forma cuantitativa el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en la tabla 10. *“Estrategias, actividades y objetivos para la empresa según BSC.”*

7.5.1. Indicadores Perspectiva financiera

Los indicadores que permiten planear y medir la ejecución de las actividades propuestas para esa perspectiva son los siguientes:

- Razón de liquidez.
- Rentabilidad neta sobre ventas.
- Rotación de cuentas por pagar.

En la tabla siguiente se especifica de manera detallada cada indicador de acuerdo al objetivo estratégico, su forma de cálculo, la frecuencia de medición, su valor actual, llamado “línea base”, y la meta propuesta. Ver tabla 22.

Tabla 22. Indicadores estrategia “Financiera”

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------------|------------|--|------------------------|------------|------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | UNIDAD | CÁLCULO | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | LÍNEA BASE | META |
| Aumentar liquidez | Razón liquidez | Pesos | Activo corriente/ Pasivo Corriente | Anual | 1,19 | 1,5 |
| Aumentar Rentabilidad | Rentabilidad neta sobre ventas | Porcentaje | Utilidad/Ventas | Anual | 26,38 | 32 |
| Manejo de cuentas x pagar | Rotación de cuentas x pagar | Días | Compras totales a proveedores/prom. de cuentas x pagar | Anual | 95 | 70 |

Fuente Autor 2020

7.5.2. Indicadores Perspectiva Clientes

Los indicadores que permiten planear y medir la ejecución de las actividades propuestas para esa perspectiva son los siguientes:

- Nuevos canales de venta
- Nuevos clientes institucionales
- Nuevas campañas de descuento

En la tabla siguiente se especifica de manera detallada cada indicador, su forma de cálculo, la frecuencia de medición, su valor actual y meta propuesta. Ver tabla 23.

Tabla 23. Indicadores estrategia “clientes”

| PERSPECTIVA CLIENTES | | | | | | |
|---|---------------------------------|--------|--|------------------------|------------|--------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | UNIDAD | CÁLCULO | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | LÍNEA BASE | META |
| Creación página web | Nuevos canales de venta | Número | Páginas Web creadas | Anual | 0 | 1 |
| Manejo de e-commerce mediante aplicaciones | Nuevos canales de venta | Número | # aplicaciones utilizadas | Trimestral | 0 | 3 |
| Atracción de clientes institucionales | Nuevos clientes Institucionales | Número | Nuevos clientes institucionales- Clientes Institucionales año anterior | Anual | 0 | 4 cada año |
| Campañas de descuentos en fechas especiales del año | Nuevas campañas de descuentos | Número | # de campañas realizadas - # de campañas realizadas año anterior | Anual | 2 | 6 Anualmente |

Fuente Autor, 2020

7.5.3. Indicadores Perspectiva Aprendizaje y crecimiento.

Los indicadores que permiten planear y medir la ejecución de las actividades propuestas para esa perspectiva son los siguientes:

- Reestructuración
- Capacitación

En la tabla siguiente se especifica de manera detallada cada indicador, su forma de cálculo, su frecuencia de medición, su valor actual y meta propuesta. Ver tabla 24.

Tabla 24. Indicadores estrategia “Aprendizaje y crecimiento”

| PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | | | |
|--|------------------|--------|--|------------------------|------------|----------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | UNIDAD | CÁLCULO | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | LÍNEA BASE | META |
| Reestructuración organigrama y marco institucional | Reestructuración | Número | Reestructuraciones realizadas en el marco institucional- Reestructuraciones realizadas en el marco institucional año anterior | Anual | 0 | 1 |
| Reestructuración pago de salarios | Reestructuración | Número | Reestructuraciones realizadas al pago de salarios - Reestructuraciones realizadas al pago de salarios año anterior | Anual | 0 | 1 |
| Capacitación en servicio al cliente | Capacitación | Número | Capacitaciones realizadas - Capacitaciones realizadas año anterior | Anual | 0 | 4 al año |

Fuente Autor, 2020

7.5.4. Indicadores Perspectiva Procesos internos de negocio

Los indicadores que permiten planear y medir la ejecución de las actividades propuestas para esa perspectiva son los siguientes:

- Plan de gestión de inventarios
- Plan de descuentos
- Nuevas áreas de apoyo
- Reevaluación de funciones y responsabilidades

En la tabla siguiente se especifica de manera detallada cada indicador, su forma de cálculo, su frecuencia de medición y su valor actual y meta propuesta. (Ver tabla 25).

Tabla 25. Indicadores estrategia "Procesos internos"

| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | | | | |
|--|---|--------|---|------------------------|------------|------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | UNIDAD | CÁLCULO | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | LÍNEA BASE | META |
| Creación de un plan de gestión de Inventarios | Plan de Gestión de Inventarios | Número | Plan de inventarios realizados - plan de Inventarios realizados año anterior | Anual | 0 | 1 |
| Plan de descuentos productos de baja rotación | Plan de descuentos | Número | Plan de descuentos realizados - plan de descuentos realizados año anterior | Anual | 0 | 1 |
| Proponer tres áreas de apoyo en el organigrama de la empresa | Nuevas áreas de apoyo | Número | áreas de apoyo implementadas - áreas de apoyo implementadas año anterior | Anual | 0 | 3 |
| Proponer Reevaluación de funciones y responsabilidades | Reevaluación de funciones y responsabilidades | Número | Evaluación de funciones y responsabilidades realizadas -evaluación de funciones realizadas año anterior | Anual | 0 | 1 |

Fuente Autor, 2020

7.6. Desarrollar un cuadro de mando integral, según la metodología del Balanced Scorecard con los indicadores asignados.

Como último objetivo de este trabajo se establece crear el Cuadro de Mando Integral con el fin de hacer seguimiento a las estrategias planteadas, ver tabla 26.

Para la creación del Cuadro de Mando Integral se tuvo en cuenta, cada uno de los objetivos propuestos anteriormente con su respectiva frecuencia de medición, el nombre del indicador, la unidad de medición, la línea base, la meta propuesta en cada uno, el logro alcanzado, el resultado obtenido en cada año y por último la tendencia lograda.

Tabla 26. Cuadro de mando integral, según la metodología Balanced Scorecard

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | INDICADOR | UNIDAD | LÍNEA BASE | META | LOGRO | | | RESULTADO | TENDENCIA |
|-------------|--|------------------------|---------------------------------|------------|------------|------------|-------|---|---|-----------|-----------|
| | | | | | | | B | R | D | | |
| FINANCIERA | Aumentar liquidez | Anual | Razón liquidez | Pesos | 1,19 | 1,5 | | | | | |
| | Aumentar Rentabilidad | Anual | Rentabilidad neta sobre ventas | Porcentaje | 26,38% | 32 | | | | | |
| | Manejo de cuentas x pagar | Anual | Rotación de cuentas x pagar | Días | 95 | 70 | | | | | |
| CLIENTES | Creación pagina web | Anual | Nuevos canales de venta | Número | 0 | 1 | | | | | |
| | Manejo de e-commerce mediante aplicaciones | Trimestral | Nuevos canales de venta | Número | 0 | 3 | | | | | |
| | Atracción de clientes institucionales | Anual | Nuevos clientes Institucionales | Número | 0 | 4 cada año | | | | | |

| | Campañas de descuentos en fechas especiales del año | Anual | Nuevas campañas de descuentos | Número | 2 | 6 Anualmente | | | | | |
|---------------------------|--|-------|---|--------|---|--------------|--|--|--|--|--|
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Reestructuración organigrama y marco institucional | Anual | Reestructuración | Número | 0 | 1 | | | | | |
| | Reestructuración pago de salarios | Anual | Reestructuración | Número | 0 | 1 | | | | | |
| | Capacitación en servicio al cliente | Anual | Capacitación | Número | 0 | 4 al año | | | | | |
| PROCESOS INTERNOS | Creación de un plan de gestión de Inventarios | Anual | Plan de Gestión de Inventarios | Número | 0 | 1 | | | | | |
| | Plan de descuentos productos de baja rotación | Anual | Plan de descuentos | Número | 0 | 1 | | | | | |
| | Proponer tres áreas de apoyo en el organigrama de la empresa | Anual | Nuevas áreas de apoyo | Número | 0 | 3 | | | | | |
| | Proponer Reevaluación de funciones y responsabilidades | Anual | Reevaluación de funciones y responsabilidades | Número | 0 | 1 | | | | | |

Fuente Autor, 2020

Las casillas vacías que se observan en el Cuadro de Mando Integral, son para diligenciar al final de cada año con los resultados obtenidos en la aplicación de las fórmulas, en donde se evaluará el logro obtenido en cada año, el resultado y la tendencia que se tendrá al final de cada periodo, de esta manera la empresa podrá observar la evolución en el cumplimiento de las metas.

8. CONCLUSIONES

Cabali S.A.S empresa que comercializa al por menor de todo tipo de calzado en establecimientos especializados, con sus nombres comerciales como *Almacenes Markopolo* y *Almacenes Circus*, en los últimos años ha tenido que llegar al cierre de varios puntos de venta, debido a problemáticas internas por las que atraviesa; como se demostró en el capítulo siete, la herramienta administrativa con enfoque metodológico como el Balanced Scorecard, resulta definitiva para la obtención de mejorar la tendencia y resultados exitosos en el futuro próximo.

La ejecución en 5 años de los objetivos estratégicos propuestos y las actividades de cada uno de ellos, contribuyen de acuerdo a los indicadores al mejoramiento integral de la empresa y por consiguiente hacer de ella una empresa más estable y competitiva en el comercio de calzado en el país en el corto plazo, según la misión y visión proyectada.

La metodología de este trabajo logró diagnosticar en el matiz FODA y con el análisis de estos resultados, proponer lo que se denominó el cuadro de mando de BSC, que contempla las 4 perspectivas, sus estrategias generales, los objetivos para su logro y las actividades propuestas en cada uno de estos, para finalmente verificar su viabilidad técnica, operativa y financiera.

Si la intención de los propietarios de la empresa es recuperar, sostener y/o hacer crecer en los temas de ventas, administración, financiero y de procesos internos, esta herramienta, como se vio, es aplicable y apropiada.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDI. (28 de Diciembre de 2018). *COLOMBIA: BALANCE 2018 Y PERSPECTIVAS 2019*. Obtenido de ANDI: http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas_636882495815285345.pdf
- Banco Mundial. (04 de Abril de 2019). *Colombia: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Bata. (23 de Septiembre de 2020). *Bata*. Obtenido de <https://www.bata.com.co/content/21-corporativo>
- BIT, G. (2020). *Business analitic*. Obtenido de <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc>
- BSC DESIGNER. (24 de Enero de 2020). *Mapa Estratégico: Guía Práctica, Plantilla PDF y Ejemplos*. Obtenido de BSC DESIGNER: <https://bscdesigner.com/es/mapas-estrategicos-guia.htm>
- Calzado Bucaramanga*. (23 de Agosto de 2020). Obtenido de Calzado Bucaramanga: <https://www.calzadobucaramanga.com/pages/calzado-bucarmanaga>
- Calzato. (23 de Septiembre de 2020). Obtenido de Calzato: <https://www.calzato.com.co/quienes-somos>
- Camara Colombiana de Comercio Electronico. (03 de Abril de 2019). *El 19 por ciento de los internautas colombianos compra y paga sus productos o servicios en línea*. Obtenido de Camara Colombiana de Comercio Electronico: <https://www.ccce.org.co/noticias/-internautas-colombianos-compra-y-paga-sus-productos-servicios-online>
- DANE . (05 de Septiembre de 2020). *En agosto de 2020 la variación mensual del IPC fue -0.01%*. Obtenido de DANE :

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_ago20.pdf

DANE. (17 de Febrero de 2017). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/>

DANE. (04 de Julio de 2019). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-comunicado-3ra-entrega.pdf>

DANE. (14 de Agosto de 2020). *En el segundo trimestre del año 2020 la economía colombiana decreció 15.7%*. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IItrim20.pdf

DANE. (14 de Febrero de 2020). *La economía Colombiana creció 3.3% en el 2019*. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim19.pdf

EL ESPECTADOR. (14 de Octubre de 2018). *El comercio electrónico, un sector que no deja de crecer en Colombia*. Obtenido de EL ESPECTADOR : <https://www.elespectador.com/economia/el-comercio-electronico-un-sector-que-no-deja-de-crecer-en-colombia-articulo-817641>

EL ESPECTADOR. (08 de Febrero de 2018). *En Colombia se usan 2 millones 714 mil bolsas plásticas al día*. Obtenido de EL ESPECTADOR: <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/en-colombia-se-usan-2-millones-714-mil-bolsas-plasticas-al-dia-articulo-738102>

El Índice Beneficio/Costo En Las Finanzas Corporativas. (24 de Enero de 2017). Obtenido de Conexiones: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-indice-beneficiocosto-en-las-finanzas-corporativas/>

- Fiorenzi. (13 de Agosto de 2020). Obtenido de Fiorenzi: <https://www.facebook.com/calzadofiorenzi/>
- Granel, M. (13 de Mayo de 2020). *¿Como Calcular el Valor Presente Neto?* Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3892041-como-calcular-valor-presente-neto-ejemplos>
- Hernandez, C. (23 de Febrero de 2018). *Así van las mipymes de la región.* Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia : <https://www.incp.org.co/asi-van-las-mipymes-la-region/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20informaci%C3%B3n%20del,del%20sector%20productivo%20de%20Colombia.>
- Moncayo, C. (09 de Agosto de 2017). *Lo que debe saber del impuesto a las bolsas plásticas.* Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Publicos Colombia: <https://www.incp.org.co/lo-saber-del-impuesto-las-bolsas-plasticas/>
- Restrepo, M. (23 de Octubre de 2019). *¿Qué es la TIR y para qué sirve?* Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3718561-que-tir-para-sirve>
- Revista del Calzado. (03 de Noviembre de 2016). *El zapato del futuro: nuevas tecnologías en el calzado.* Obtenido de Revista del calzado: <http://revistadelcalzado.com/zapato-del-futuro-nuevas-tecnologias-calzado/#comments>
- Roncancio, G. (26 de Noviembre de 2018). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Roncancio, G. (27 de Diciembre de 2018). *Pensemos.* Obtenido de *¿Cuáles son las Perspectivas del Balanced Scorecard? Ejemplos:* <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-perspectivas-del-balanced-scorecard-ejemplos>

- Roncancio, G. (17 de abril de 2019). *¿Qué son la misión y visión en la planeación estratégica? Ejemplos*. Obtenido de *gestion pensemos* : <https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y-vision-en-la-planeacion-estrategica-ejemplos>
- Tamayo, M. (2002). *el proceso de la investigacion cientifica, incluye evaluacion y administracion de proyectos de investigacion*. Mexico D.F.: limusa S.A de C.V Grupo Noriega Editores.
- Valda, J. C. (07 de septiembre de 2013). *Guia para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa*. Obtenido de *Grandes Pyimes*: <https://www.grandespyimes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- VanDalen, D., & Meyer, W. (12 de Septiembre de 2006). *La investigacion Descriptiva*. Obtenido de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>
- Vega, C. (17 de septiembre de 2017). *Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas*. Obtenido de *EL ESPECTADOR*: <https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario Diagnostico Organizacional.

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información relevante para obtener un diagnóstico interno de la empresa Cabali S.A.S. Información que aportará con la ejecución del trabajo de grado para optar el título de ingeniero industrial, denominado **“DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CABALI S.A.S POR MEDIO DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD”**, llevada a cabo por el estudiante de la Universidad Antonio Nariño sede Duitama Edgar Andrés García Quintero. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. Cabe resaltar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y Responsabilidad. MUCHAS GRACIAS.

Instrucciones: No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Por favor responda todas las dieciocho (16) preguntas. Para cada una de las 16 preguntas, ponga un círculo alrededor de únicamente un (1) número para indicar lo que usted crea.

| | | | |
|------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|
| 1 muy de acuerdo | 3 levemente de acuerdo | 5 levemente en desacuerdo | 7 muy en desacuerdo |
| 2 de acuerdo | 4 neutral | 6 en desacuerdo | |

1. Las metas de esta organización están claramente enunciadas.

1 2 3 4 5 6 7

2. La división del trabajo de esta organización es flexible.

1 2 3 4 5 6 7

3. Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, lo mismo que profesionales.

1 2 3 4 5 6 7

4. El sueldo que obtengo por mi trabajo es el adecuado.

1 2 3 4 5 6 7

5. Mi jefe me brinda apoyo necesario para desempeñar bien mi trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

6. Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles para su crecimiento y desarrollo.

1 2 3 4 5 6 7

7. Comprendo el propósito de esta organización.

1 2 3 4 5 6 7

8. Conoce con exactitud las tareas o funciones específicas que realiza.

1 2 3 4 5 6 7

9. Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

10. Existe la oportunidad de ascender en esta organización.

1 2 3 4 5 6 7

11. Mi jefe ayuda a resolver problemas con los demás compañeros de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

12. La empresa me da algún tipo de orientación o capacitación para realizar mi trabajo correctamente.

1 2 3 4 5 6 7

13. Tengo conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

14. Desempeña tareas que no corresponden a su puesto.

1 2 3 4 5 6 7

15. Su jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.

1 2 3 4 5 6 7

16. La organización motiva mi trabajo con incentivos salariales por buen desempeño.

1 2 3 4 5 6 7

PUNTAJE DEL CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Propósitos

1 _____

7 _____

13 _____

Total _____

Promedio _____

Estructura

2 _____

8 _____

14 _____

Total _____

Promedio _____

Relaciones

3 _____

9 _____

15 _____

Total _____

Promedio _____

Anexo B. Especificación de costos, Mano de Obra, Materia Prima y otros (servicios)

Tabla 27. Costos de Mano de Obra

| ESTRATEGIA | OBJETIVOS | COSTO DE MANO DE OBRA | | | | | |
|--|--|--|---------------------------------------|--------------|-------|-------------------|------------------------------|
| | | Actividad | Perfil | Costo u. | Cant. | Valor Total Anual | Valor anual de la estrategia |
| Capitalización (conseguir nuevos recursos) | Aumentar indicador de liquidez a un 150% | Manejar y controlar los recursos físicos | Director en administración y finanzas | \$ 2.296.158 | 1 | \$27.553.896 | \$ 27.553.896 |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|------------------------------|--------------|---|--------------|------------------|------------------|
| | Llevar el indicador de rentabilidad a un 32% | y financieros de la empresa | | | | | | |
| Manejo de cuentas x pagar | Mejorar la rotación de cuentas x pagar de 95 a 70 días | | | | | | | |
| Convenir nuevos modelos comerciales | Proponer creación de página web como nuevo canal de venta | creación de página web y manejo de aplicaciones | Programador web | \$ 3.500.000 | 1 | \$ 3.500.000 | \$ 3.500.000 | \$ 3.500.000 |
| | Proponer manejo de e-commerce mediante aplicaciones como Facebook, Instagram y WhatsApp | | | | | | | |
| Aplicación de nuevas campañas comerciales y de ventas | Proponer la atracción de nuevos clientes institucionales mediante venta por libranzas | gestión interna de la empresa | | | | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Plantear campañas de descuentos en fechas especiales del año | gestión interna de la empresa | | | | \$ - | | |
| Nuevo modelo organizacional | Proponer una Reestructuración al organigrama empresarial y al marco Institucional (misión y visión) | organigrama empresarial, mision y vision propuestos por el autor | | | | \$ - | \$ 91.661.520,00 | \$ 91.661.520,00 |
| Ajustes en bases salariales | Plantear una reestructuración en el pago de salarios (horas extras y cargas prestacionales) | Realizar una reestructuración en el pago de salarios en horas extras y cargas prestacionales | Director de Recursos humanos | \$ 7.588.460 | 1 | \$91.061.520 | | |
| Formación talento humano | Proponer la capacitación frecuente en servicio a cliente y uso de herramientas tecnológicas | Capacitación del talento humano (1 hora/mes) | Tallerista | \$ 150.000 | 4 | \$ 600.000 | | |
| Gestión logística | Proponer la creación de un plan de gestión de inventarios | desarrollar políticas de administración de materiales y abastecimiento de mercancías | Director Logistico | \$ 1.176.074 | 1 | \$14.112.888 | \$ 29.419.320 | \$ 29.419.320 |

| | | | | | | | |
|---------------------------|---|--|------------------------------|--------------|---|--------------|-------------|
| | Plantear un plan de descuentos de productos de baja rotación | | | | | | |
| Gestión administrativa | Proponer tres áreas de apoyo en la empresa (administración y finanzas, logística e inventarios, RRHH) | Atender todas las actividades relacionadas al recurso humano de la empresa | Director de Recursos Humanos | \$ 1.275.536 | 1 | \$15.306.432 | |
| | Proponer reevaluación de funciones y responsabilidades | | | | | | |
| TOTAL COSTOS MANO DE OBRA | | | | | | \$ | 152.134.736 |

Fuente Autor, 2020

Tabla 28. Costos de Materia Prima

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | OBJETIVOS | COSTO DE MATERIA PRIMA | | | | | Valor anual de la estrategia |
|--|---|---|---|----------------------------------|-------------|--------|-------------|------------------------------|
| | | | Actividad | Descripción | Costo u. | Ca nt. | Valor | |
| Mejorar gestión financiera de la empresa | Capitalización (conseguir nuevos recursos) | Aumentar indicador de liquidez a un 150% | Dotar de herramientas Ofimáticas para el desarrollo del área de administración y finanzas | escritorio | \$150.000 | 1 | \$ 150.000 | \$2.009.900 |
| | | Llevar el indicador de rentabilidad a un 32% | | silla de oficina | \$ 219.900 | 1 | \$ 219.900 | |
| | Manejo de cuentas x pagar | Mejorar la rotación de cuentas x pagar de 95 a 70 días | | Computador | \$1.400.000 | 1 | \$1.400.000 | |
| | | | | papelería y otros | \$20.000 | 1 | \$ 240.000 | |
| Atracción de nuevos clientes mediante el mejoramiento de los procesos de Marketing | Convenir nuevos modelos comerciales | Proponer creación de página web como nuevo canal de venta | Dotar de herramientas tecnológicas para el manejo de e-commerce | computador | \$1.400.000 | 1 | \$1.400.000 | \$ 3.770.000 |
| | | Proponer manejo de e-commerce mediante aplicaciones como Facebook, Instagram y WhatsApp | | | | | | |
| | Aplicación de nuevas campañas comerciales y de ventas | Proponer la atracción de nuevos clientes institucionales mediante venta por libranzas | busqueda de clientes institucionales | papeleria, contratos, documentos | \$30.000 | 4 | \$ 120.000 | |

| | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|---|--|---|------------|-------------|---------------|-------------|
| | | Plantear campañas de descuentos en fechas especiales del año | campañas de descuentos | Afiches publicitarios para la fachadas de los almacenes | \$150.000 | 5 | \$ 2.250.000 | |
| Reestructuración organizacional | Nuevo modelo organizacional | Proponer una Reestructuración al organigrama empresarial y al marco Institucional (misión y visión) | Disponer en cada almacén de manera física la misión, visión y el organigrama general de la empresa | impresión de estos elementos en alto relieve | \$15.000 | 5 | \$ 75.000 | \$395.000 |
| | Ajustes en bases salariales | Plantear una reestructuración en el pago de salarios (horas extras y cagas prestacionales) | No Aplica | | | | \$ - | |
| | Formación talento humano | Proponer la capacitación frecuente en servicio a cliente y uso de herramientas tecnológicas | Dotar de suministros para la realización de capacitaciones | Documentación y Papelería | \$80.000 | 4 | \$ 320.000 | |
| Mejorar procesos logísticos y administrativos | Gestión logística | Proponer la creación de un plan de gestión de inventarios | Dotar de herramientas Ofimáticas para el desarrollo del área logística. | escritorio | \$ 150.000 | 1 | \$ 150.000 | \$4.018.000 |
| | | | | silla de oficina | \$219.000 | 1 | \$ 219.000 | |
| | | Computador | | \$1.400.000 | 1 | \$1.400.000 | | |
| | | papelería y otros | | \$20.000 | 1 | \$ 240.000 | | |
| | Gestión administrativa | Proponer tres áreas de apoyo en la empresa (administración y finanzas, logística e inventarios, RRHH) | Dotar de herramientas ofimáticas para el desarrollo del área de Recursos Humanos | escritorio | \$150.000 | 1 | \$ 150.000 | |
| | | | | silla de oficina | \$219.000 | 1 | \$ 219.000 | |
| | | Computador | | \$1.400.000 | 1 | \$1.400.000 | | |
| | | papelería y otros | | \$ 20.000 | 1 | \$ 240.000 | | |
| | | Proponer reevaluación de funciones y responsabilidades | | | | | | |
| COSTO TOTAL MANO DE OBRA | | | | | | | \$ 10.192.900 | |

Fuente Autor,2020

Tabla 29. Otros Costos (Servicios)

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | OBJETIVOS | OTROS COSTOS (servicios) | | | |
|--|---|---|---------------------------|-----------|-------------|------------------------------|
| | | | Descripción | Costo u. | Valor Anual | Valor anual de la estrategia |
| Mejorar gestión financiera de la empresa | Capitalización (conseguir nuevos recursos) | Aumentar indicador de liquidez a un 150% Llevar el indicador de rentabilidad a un 32% | incremento en servicios | \$ 8.000 | \$ 96.000 | \$ 96.000 |
| | Manejo de cuentas x pagar | Mejorar la rotación de cuentas x pagar de 95 a 70 días | | | | |
| Atracción de nuevos clientes mediante el mejoramiento de los procesos de Marketing | Convenir nuevos modelos comerciales | Proponer creación de pagina web como nuevo canal de venta | incremento en servicios | \$ 15.000 | \$ 180.000 | \$ 180.000 |
| | | Proponer manejo de e-commerce mediante aplicaciones como Facebook, Instagram y WhatsApp | | | | |
| | Aplicación de nuevas campañas comerciales y de ventas | Proponer la atracción de nuevos clientes institucionales mediante venta por libranzas | no aplica | | | |
| | | Plantear campañas de descuentos en fechas especiales del año | no aplica | | | |
| Reestructuración organizacional | Nuevo modelo organizacional | Proponer una Reestructuración al organigrama empresarial y al marco Institucional (misión y visión) | no aplica | | \$ - | |
| | Ajustes en bases salariales | Plantear una reestructuración en el pago de salarios (horas extras y cargas prestacionales) | no aplica | | | |

| | | | | | | |
|---|--------------------------|---|-------------------------|-----------|------------|------------|
| | Formación talento humano | Proponer la capacitación frecuente en servicio a cliente y uso de herramientas tecnológicas | no aplica | | | |
| Mejorar procesos logísticos y administrativos | Gestión logística | Proponer la creación de un plan de gestión de inventarios | incremento en servicios | \$ 13.000 | \$ 156.000 | \$ 312.000 |
| | | Plantear un plan de descuentos de productos de baja rotación | | | | |
| | Gestión administrativa | Proponer tres áreas de apoyo en la empresa (administración y finanzas, logística e inventarios, RRHH) | incremento en servicios | \$ 13.000 | \$ 156.000 | |
| | | Proponer reevaluación de funciones y responsabilidades | | | | |
| VALOR TOTAL DE OTROS COSTOS | | | | | | \$ 588.000 |

Fuente Autor,2020

Anexo C. Evidencias Fotográficas

Aplicación cuestionario diagnostico organizacional



25 de Febrero del 2020

Aplicación cuestionario diagnostico organizacional



22 de Febrero del 2020

Aplicación cuestionario diagnostico organizacional



25 de Febrero del 2020

Almacén Markopolo Duitama 1



17 de Enero del 2020

Almacén Markopolo Duitama 2



09 de Diciembre del 2019

Almacén Markopolo Ferias



13 de Enero del 2020