

PLAN ESTRATEGICO PARA LA PYME MSA LTDA BAJO LA METODOLOGÍA
DEL BALANCE SCORE CARD

SANDRA JANNETH ROSADA CAICEDO
CODIGO: 537819

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA TRABAJO DE INVESTIGACION
BOGOTA
2018

PLAN ESTRATEGICO PARA LA PYME MSA LTDA BAJO LA METODOLOGÍA
DEL BALANCE SCORE CARD

SANDRA JANNETH ROSADA CAICEDO

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director
MBA. Ing. LEIDY PATRICIA RODRIGUEZ BERNAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA TRABAJO DE INVESTIGACION
BOGOTÁ
2018



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Facultad de Ingeniería y la Universidad Católica de Colombia para optar al título de ingeniero Industrial.

Ing. MBA. Leidy Patricia Rodríguez

Jurado 1

Jurado 2

Revisor Metodológico

Bogotá, 2, mayo, 2018

DEDICATORIA

A Dios, por poner en mi camino cada cosa de manera tan perfecta, por brindarme sabiduría, darme luz e iluminar mi camino hasta alcanzar este objetivo.

A mi madre Luz Marina Caicedo, por darme la vida, el ejemplo y la fuerza para enfrentarlo todo en la vida, por sus cuidados y su infinito amor y dedicación.

A mi hermana Diana, por su amor, su apoyo y sobre todo su incondicionalidad, por ser ese ángel lleno de bondad.

A mi esposo Joaquín y mis hijos Luciana y Nicolás, por darme tan hermosa familia, por su paciencia y apoyo, por ser mi motivación y razón de vivir.

A mi cuñado y jefe Rodolfo, por sus enseñanzas, su motivación, apoyo y participación en todo este proceso.

A ustedes dedico este logro de ser profesional.

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a la Ing. Leidy Patricia Rodríguez quien fue la directora de este trabajo, a ella mi más sincero respeto y admiración por su conocimiento, dedicación y vocación como docente.

Al semillero MITO por permitirme ser parte de su equipo y guiar esta investigación.

A cada uno de los docentes que a través de este tiempo hicieron parte de mi formación como profesional.

A mis familiares, amigos, compañeros y a cada una de las personas que acompañaron esta etapa de mi vida.

¡A todos ustedes Gracias!

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1 GENERALIDADES	18
1.1 ANTECEDENTES	18
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2.1 Descripción del Problema.	19
1.2.2 Formulación del Problema.	23
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo General.	24
1.3.2 Objetivos Específicos	24
1.4 JUSTIFICACIÓN	24
1.5 DELIMITACIÓN	27
1.5.1 Espacio.	27
1.5.2 Tiempo.	27
1.5.3 Contenido.	27
1.5.4 Alcance.	28
1.6 MARCO REFERENCIAL	28
1.6.1 Marco Teórico.	28
1.6.2 Marco Conceptual.	32
1.6.3 Marco Legal.	37
1.7 METODOLOGÍA	39
1.7.1 Tipo de Investigativo.	39
1.7.2 Fuentes de Información.	39
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	40
1.8.1 Población.	40
1.8.2 Métodos y técnicas de Recolección de Datos. Se	40
1.8.3 Recogida de Datos.	40
2 DESARROLLO DEL PROYECTO	42
2.1 MSA LTDA.	42
2.1.1. Historia.	42
2.1.2 Misión.	43
2.1.4. Portafolio de productos.	44
2.2 ANALISIS EXTERNO	44
2.2.1 Análisis PESTEL.	44
2.2.2 Análisis del Sector.	48
2.3 ANÁLISIS INTERNO	52
2.3.1 Cadena de Valor MSA Ltda.	52
2.4 MATRIZ DOFA	57

2.5	PLAN ESTRATÉGICO	58
2.5.1	Nivel de Madurez para desarrollo del CMI.	58
2.5.2	Análisis.	58
2.5.3	Misión Propuesta.	58
2.5.4	Visión propuesta.	60
2.6	LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS	60
2.6.1	Gestión organizacional efectiva	61
2.6.2	Fortalecimiento del relacionamiento con proveedores	61
2.6.3	Mejoramiento de la experiencia de Compra	62
2.6.4	Fortalecimiento de la infraestructura para las operaciones y logística de salida	62
2.6.5	Sostenibilidad Financiera	63
2.6.6	Adopción de normas de calidad	63
2.7	MAPA ESTRATÉGICO	63
2.8	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	65
2.9	MODELO DE NEGOCIO	67
2.8.1	Segmentos de clientes.	68
2.8.2	Propuesta de valor.	68
2.8.3	Canales.	68
2.8.4	Relaciones con clientes.	68
2.8.5	Fuentes de ingresos.	68
2.8.6	Recursos clave.	68
2.8.7	Actividades clave.	69
2.8.8	Socios clave.	69
2.8.9	Estructura de costes.	69
3	CONCLUSIONES	70
4	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	72

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Marco Legal del Sector	38
Cuadro 2. Aplicación de Metodologías y Obtención de Resultados	40
Cuadro 3. Preguntas orientadoras para la Misión de MSA	58
Cuadro 4. Preguntas orientadoras para la Visión de MSA	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Recurso humano 2008 a 2017	20
Figura 2. Distribución de Empleados por área.	20
Figura 3. Tendencia de los ingresos totales 2008 a 2017Fuente. MSA Ltda.	
Fuente. MSA Ltda. Sistema de Información DOXA.	22
Figura 4. Utilidades Totales 2008 a 2017.	22
Figura 5. Ingresos Vs. Utilidades 2008 a 2017	23
Figura 6. Empresas liquidadas en Bogotá y valor de los activos 2006 - 2008	26
Figura 7. Distribución de las empresas liquidadas en Bogotá, según naturaleza jurídica. 2008.	26
Figura 8. Sistema de gestión: Integrando la estrategia y las operaciones.	29
Figura 9. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.	30
Figura 10. Las seis variables del análisis PESTEL	33
Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter	34
Figura 12. Ejemplo del modelo CANVAS y cómo se rellena paso a paso	36
Figura 13. Cadena de Valor de MSA Ltda.	52
Figura 14. Matriz DOFA Msa Ltda.	57
Figura 15. Mapa estratégico MSA Ltda.	64
Figura 16. Modelo Canvas	67

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Test Nivel de Madurez	75
ANEXO B. Hoja de vida de indicadores	78

GLOSARIO

CADENA DE VALOR: es una herramienta estratégica que identifica las fuentes de ventaja competitiva a partir del análisis de las actividades de una empresa. A partir de una breve revisión bibliográfica se ampliará el concepto y su utilidad.

COMPETITIVIDAD: es la capacidad de una empresa para desarrollar y destacar sus habilidades frente a sus competidores con el fin de obtener la máxima satisfacción del consumidor o cliente.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: es una parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la dirección estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno (tanto general como competitivo) y análisis interno.

ESTRATEGIA: es aquella característica que hará a una empresa distinta, brindando una ventaja competitiva que a fin y al cabo dará un valor agregado al cliente

PROPUESTA DE VALOR: es la expresión concreta del conjunto de beneficios que recibirán los clientes a los que se dirige como consecuencia de hacer negocio con quien la propone. A cambio de esos productos y servicios ofrecidos, la empresa obtiene de sus clientes, en la mayoría de los casos, una remuneración.

ACRONIMOS

BSC: Sigla en inglés Balance Score Card.

CANVAS: Modelo de Lienzo de Negocio

CMI: Sigla en español Cuadro de Mando Integral

DOFA: Sigla en español Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

MiPYME: Sigla en español Micro, Pequeña Y Mediana Empresa

PDV: Punto De Venta

GTH: Gestión de Talento Humano

NIT: Numero de Información Tributaria

PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal

CMI: Sigla en español Cuadro de Mando Integral

MinTIC.: Sigla en español Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones.

RESUMEN

El mundo está hecho de MiPYME; estudios realizados revelan que la constante en la economía global es la mayoritaria participación de las MiPYME, este tipo de empresas representan algo más del 90% de las empresas del mundo y contribuyen al crecimiento del empleo en tasas mayores que las grandes corporaciones, Además, en las economías emergentes, el rol de las MiPYME es de vital importancia para fomentar actitud emprendedora, la innovación y la capacidad de diversificación en la sociedad. Sin embargo, en los últimos años, incluso a las MiPYMES mejor dirigidas del mundo han tenido inconvenientes para mantenerse vigentes a través del tiempo y elevar su nivel de competitividad en los fluctuantes mercados globales.

Colombia no es la excepción ante dicha situación, pues en su caso las MiPYMES representan el 99.9% del tejido empresarial, sin embargo, solamente el 50% de ellas sobreviven el primer año y el 20% al tercero. Adicionalmente el 95% de las MiPYME son familiares, cifra que también coincide con el comportamiento mundial. Los estudios e investigaciones de organismos reconocidos del país arrojan como principales causas de este fenómeno la falta de direccionamiento estratégico y la usencia de una visión a largo plazo.

El presente documento contiene la investigación realizada a la MiPYME colombiana y de tipo familiar MSA Ltda., empresa fundada en 2004 cuyo objeto social es la comercialización de productos para redes eléctricas y de cableado estructurado. La empresa actualmente presenta dificultades para mantener la competitividad y alcanzar una estabilidad financiera que le garantice su permanencia en el cambiante mercado colombiano.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo de este trabajo es diseñar el plan estratégico para la empresa MSA Ltda. bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para lo cual se elaboró un diagnóstico estratégico, se formularon estrategias y un sistema de medición a través de indicadores y metas para facilitar su implementación.

PALABRAS CLAVE: Dirección, Estrategia, Cuadro de Mando, Empresa, Rentabilidad.

ABSTRACT

The world is made of MiPYME; investigations show that the constant in the global economy is the majority of the participation of the MiPYME, this type of companies represent something more than 90% of the companies in the world and contribute to the growth of employment at higher rates than the large corporations. Emerging economies, the role of MSMEs is of vital importance in fostering an entrepreneurial attitude, innovation and the capacity for diversification in society. However, in recent years, even the best managed MIPYMES in the world have had problems to stay current over time and raise their level of competitiveness in fluctuating global markets.

Colombia is not the exception to this situation, in its case PYMES represent 99.9% of the business fabric, however, only 50% survive the first year and 20% survive the third. Additionally, 95% of PYMES are family members, a figure that also coincides with global behavior. The studies and investigations of recognized bodies of the country show as the main causes of this phenomenon the lack of strategic direction and the lack of a long-term vision.

This document contains the research carried out at the Colombian MiPYME and family type MSA Ltda., A company founded in 2004 whose corporate purpose is the commercialization of products for electrical networks and structured cabling. The company currently has difficulties in maintaining competitiveness and achieving financial stability that guarantees its permanence in the changing Colombian market.

According to the above, the objective of this work is to design the strategic plan for the company MSA Ltda. Under the Balance Score Card methodology for which a strategic diagnosis was developed, strategies were formulated and a measurement system through indicators and goals to facilitate its implementation.

KEYWORDS: Direction, Strategy, Scorecard, Company, Profitableness

INTRODUCCIÓN

“El panorama competitivo de las principales economías comenzó a desarrollar nuevas estrategias para dominar los mercados y ganar nuevos segmentos, generando el sólido crecimiento económico de Japón, Alemania, las nuevas economías Industrializadas de Asia, Canadá y el mismo EEUU”¹. El papel de las MIPYMES en la época de la globalización, se convierte en un tema cada vez más importante, a pesar de que la mayor parte de las teorías económicas administrativas presten mayor atención al comportamiento de las grandes empresas. En este sentido, las tendencias mundiales actuales en el campo empresarial reconocen en las MIPYMES una parte fundamental de la economía de cualquier nación. Los datos revelan que más del 90% del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo, participando también de forma muy elevada en las ventas totales, las exportaciones, el –PIB- Producto Interno Bruto y el empleo. Sin embargo, en los últimos años, incluso a las MIPYMES mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, y no elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

Por ejemplo, los datos indican que “en EEUU el 40% de las MIPYMES muere antes de los 5 años, las dos terceras partes pasa a la segunda generación y tan solo el 12% sobrevive a la tercera generación”². “En Colombia, las MIPYMES representan el 99.9% del total de las empresas, sin embargo, solamente el 50% de ellas sobreviven el primer año y el 20% al tercero”³. Adicionalmente el 95% de las MIPYME son familiares, lo que genera un gran interés en evaluar e identificar cuáles son las causas principales que están llevando al fracaso a este tipo de empresas, para así poder generar las estrategias necesarias para ser competitivos y sostenibles en el cambiante mercado colombiano para garantizar la competitividad en el tiempo, las MIPYMES deben tener un direccionamiento estratégico y una visión a largo plazo, sin embargo, los estudios que evidencien empresas que tengan un plan estratégico definido son muy escasos y las estadísticas indican que el

¹ VALDÉS DÍAZ DE VILLEGAS, JESÚS AMADOR, SÁNCHEZ SOTO, GIL ARMANDO, LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana [en línea] 2012, VII (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 22 de marzo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>> ISSN

² Ibíd.,p132

³ REVISTA DINERO, ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea] 2015,(febrero): [Fecha de consulta: 22 de marzo de 2018] Disponible en <<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>>

fracaso de estas organizaciones por la falta de planeación estratégica es cada vez más numeroso.

Por todo lo anterior, el objetivo de este trabajo es el diseño de un plan estratégico para la empresa MSA Ltda., la cual es una compañía registrada ante cámara y comercio de Bogotá desde el año 2004, cuya actividad económica actual es la comercialización de productos para redes eléctricas y de cableado estructurado.

El presente proyecto titulado “PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MSA LTDA BAJO LA METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORE CARD” está organizado de la siguiente manera: en la primera parte se tienen los antecedentes, planteamiento del problema; posteriormente se declararán objetivos a trabajar, la justificación, delimitación y marco referencial. En la parte final se encuentra la metodología propuesta, el diseño metodológico, el desarrollo del proyecto, las conclusiones y recomendaciones y finalmente la bibliografía utilizada.

1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

“Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich)”⁴, y las microempresas (MiPYME) tienen una desarrollada representación en todos los sectores productivos como el comercio, la industria y los servicios, solamente el 50% de estas pequeñas empresas en Colombia sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero⁵. Los resultados de las estadísticas son similares a los que presenta un estudio realizado por la Administración de Pequeños Negocios de Estados Unidos, que concluyó que alrededor del 66 por ciento de estos sobrevive dos años o más, el 50 por ciento al menos cuatro y 40 por ciento seis o más⁶. Por lo tanto, según los analistas, el gran reto está en identificar la incógnita del porqué de estas cifras.

Estudios realizados sobre el tema evidencian como principales problemas la falta de innovación y la falta de conocimiento que según se ha demostrado son el motor que mueve los otros ítems importantes de las organizaciones. Estos temas están pesando en la competitividad colombiana. Ya no es necesario solo competir con las empresas de los países desarrollados, empresas chinas, chilenas y brasileñas conforman ahora una fuerte barrera competitiva para las pymes nacionales. La globalización es un reto constante y estas empresas tienen una alta probabilidad de que las saquen del mercado ya que no son innovadoras. Las empresas son centros de responsabilidad social es un hecho, razón por la cual deben tener direccionamiento estratégico, y una visión a largo plazo.

MSA Ltda., es una MiPYME de tipo familiar fundada desde el año 2004 con una nómina actual de 23 empleados y que enfrenta obstáculos específicos al explotar sus oportunidades, principalmente relacionados con la estabilidad financiera, pues

⁴ REVISTA DINERO, ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea] 2015,(febrero): [Fecha de consulta: 22 de marzo de 2018] Disponible en <<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>>

⁵ *Ibíd.*

⁶ PERIODICO EL TIEMPO. Robos de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. Por redacción, economía y negocios. [en línea] 2016,(febrero): [Fecha de consulta: 22 de marzo de 2018] Disponible en <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>>

aunque en el cierre del año 2017 sus ingresos totales fueron por \$9.622'591.520 con una utilidad neta de \$722'304.301, y que genera mayor productividad, acceso a mercados y credibilidad, ha tenido dificultades con la lealtad de sus clientes lo que le generó una fuerte crisis financiera durante los años 2014 y 2015. Estudios realizados muestran que este factor relacionado con la lealtad de los clientes se convierte en la principal causa de fracaso de este tipo de empresas en Colombia y que están relacionados con la informalidad de los procesos, la falta de direccionamiento estratégico y una falta de visión a largo plazo, así como el tipo de cliente que en su gran mayoría para el caso de MSA Ltda. pertenecen a grandes contratistas del estado, empresas de ingeniería e instaladores del sector eléctrico y de las telecomunicaciones que se caracterizan por ofertar para para uno o dos grandes proyectos por año, manejando bajos niveles de liquidez y afectando de manera importante a sus proveedores como le sucede a la empresa objeto de estudio en este trabajo.

MSA Ltda. no cuenta actualmente con una planeación estratégica, no tiene establecida su visión a largo plazo y la gerencia presenta gran interés en la formulación de su estrategia para ser una empresa más competitiva y sostenible en el mercado.

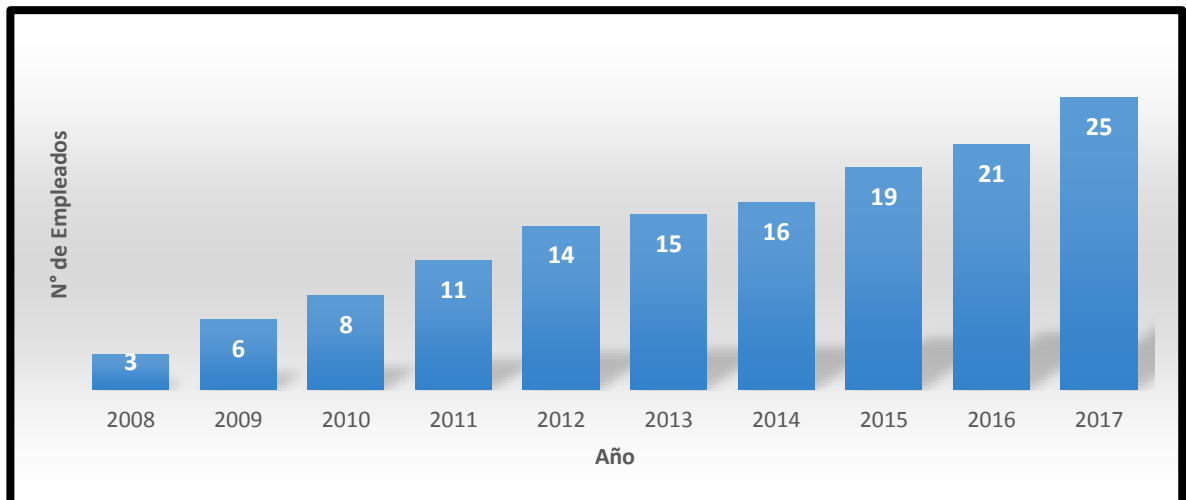
De acuerdo a lo anterior, el objetivo de este trabajo es examinar la participación de MSA Ltda. en el comercio nacional, así como plantear una estrategia basada en la innovación y el conocimiento para promover una participación más amplia e inclusiva de la empresa en los mercados nacionales.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. MSA Ltda. es una empresa de tipo familiar fundada en 2004 aunque bajo manejo de la gerencia actual desde febrero de 2008, fecha desde la cual la compañía obtiene óptimos resultados en cuanto a desarrollo y crecimiento durante sus siguientes 5 años, pero para el año 2013 sus ingresos corresponden básicamente a un número definido de clientes, se detiene su comportamiento ascendente en cuanto a la consecución de nuevos compradores, lo que desencadena un aumento del riesgo, debido al reducido número de responsables de pagos en cartera. A lo largo de su operación MSA LTDA ha tenido un crecimiento considerable en su planilla de personal como se puede apreciar en la Figura 1, un aumento considerable en el número de nuevos clientes atendidos en los años 2008 al 2015 ver Figura 2, lo cual se refleja en un aumento ascendente de utilidades año a año ver Figura 5. Sin embargo, al inicio del año 2015 la empresa se ve afectada financieramente por la quiebra de uno de los principales clientes, el cual presenta mora mayor a los 150 días por valor de más de \$700.000.000

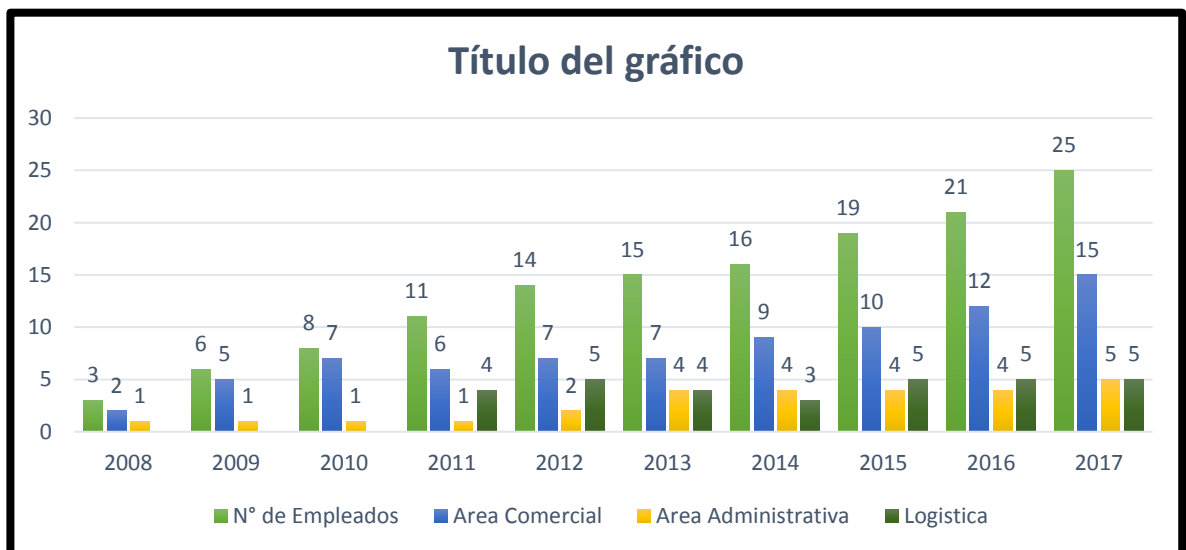
situación que pone en riesgo la sostenibilidad de la compañía. De lo anterior es claro que la falta de un gran abanico de clientes genera un alto riesgo de ser objeto de éxito o fracaso a manos de terceros.

Figura 1. Recurso humano 2008 a 2017



Fuente. MSA LTDA. Sistema De Información DOXA.

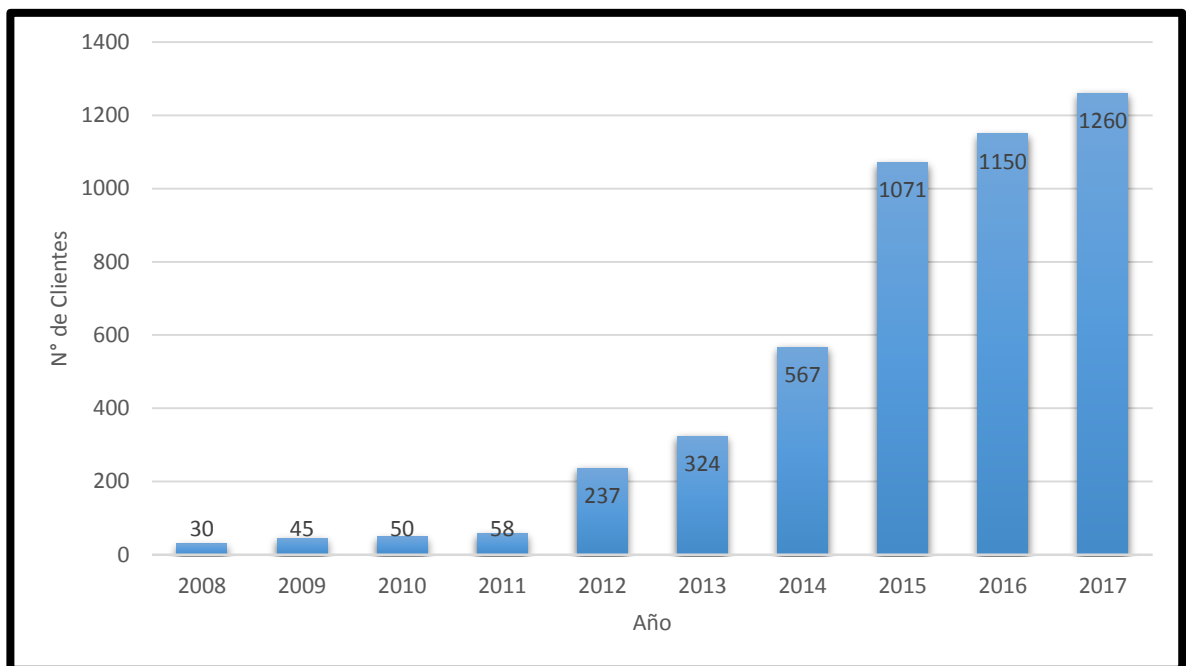
Figura 2. Distribución de Empleados por área.



Fuente. MSA Ltda. Sistema De Información DOXA.

El incremento de riesgo por mantener en su mayoría los mismos clientes Pareto desde el 2012 hasta el año en curso y el estancamiento en la consecución de nuevos compradores, aun después de que se invierte en la apertura de puntos de venta tales como lo son Chapinero en Bogotá (abril de 2014), Bucaramanga (febrero de 2015) y Barranquilla (mayo de 2016) son factores clave para la inestabilidad financiera. El comportamiento de la atención a nuevos clientes se puede validar con la siguiente gráfica:

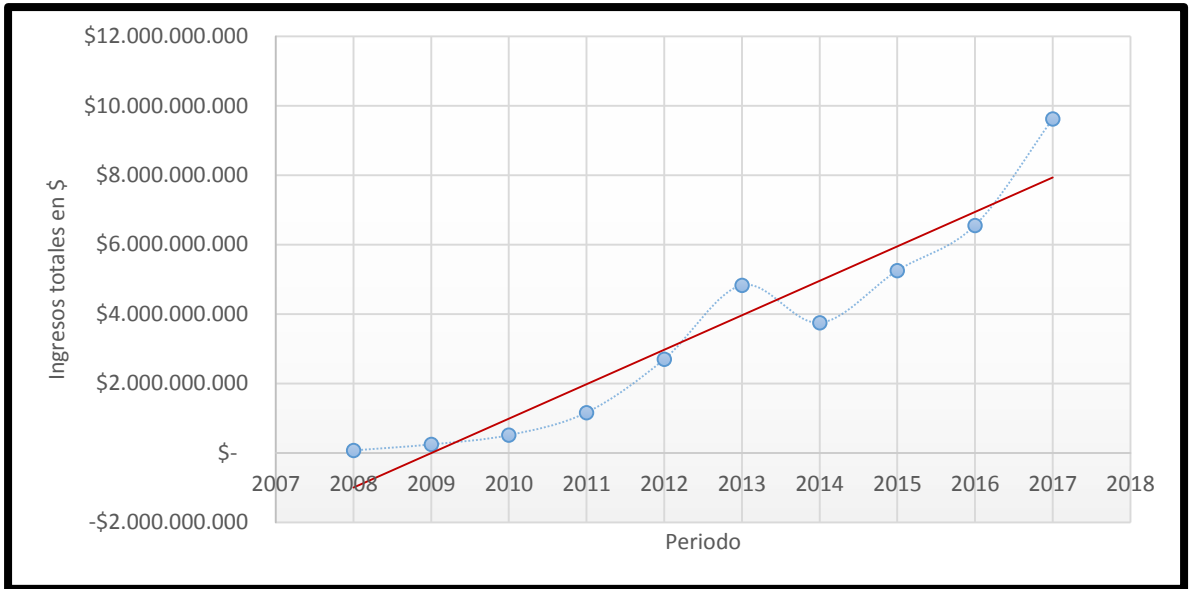
Figura 3. Número de Clientes Atendidos 2008 a 2017



Fuente. MSA Ltda. Sistema de Información DOXA.

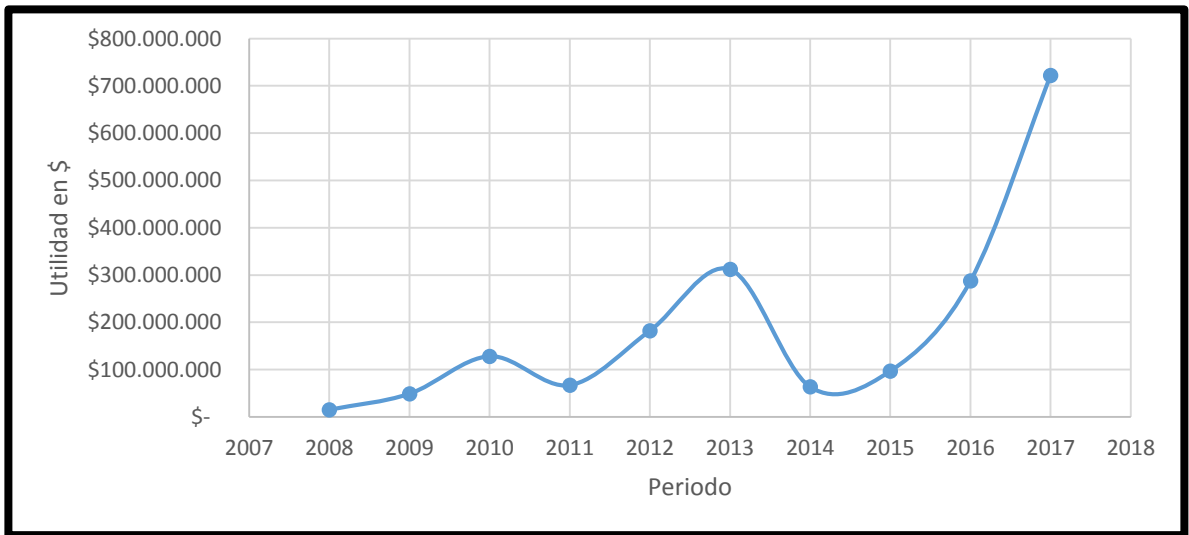
Si bien, la obtención de nuevos clientes no presenta un incremento significativo luego de la apertura de los PDV, la tendencia para los ingresos sigue siendo ascendente, pues los clientes Pareto dominan la inclinación positiva o negativa de este indicador.

Figura 3. Tendencia de los ingresos totales 2008 a 2017 Fuente. MSA Ltda.



Fuente. MSA Ltda. Sistema de Información DOXA.

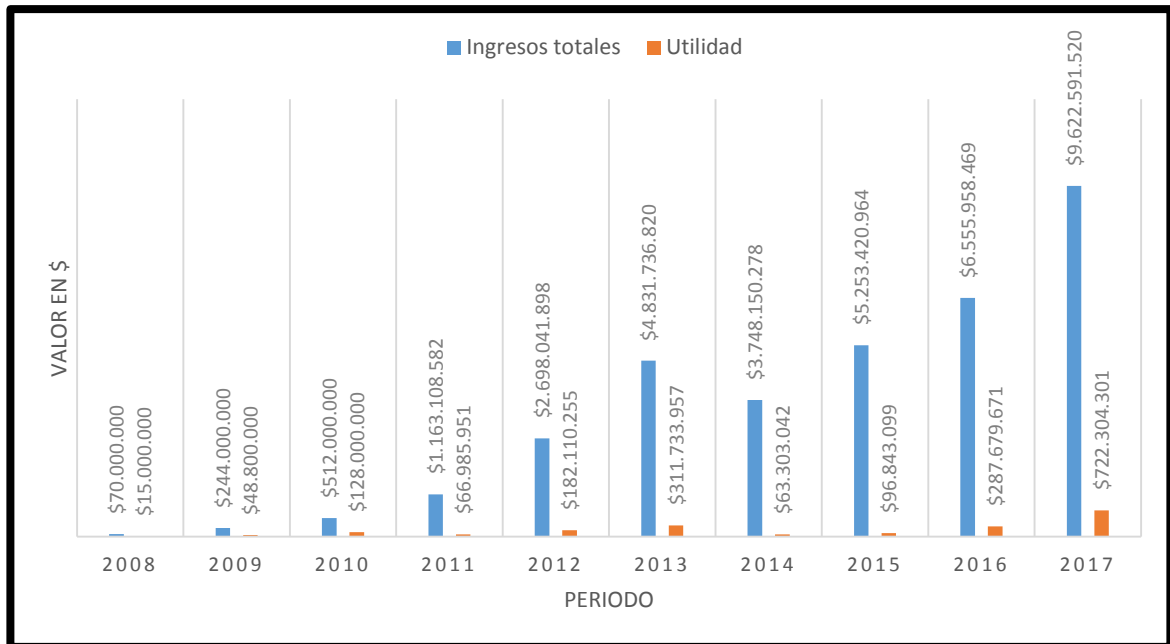
Figura 4. Utilidades Totales 2008 a 2017.



Fuente. MSA Ltda. Sistema de Información DOXA.

La tendencia en las figuras anteriores revela un comportamiento financiero inestable en la compañía, lo que ha generado afectaciones directas sobre las utilidades percibidas por la gerencia como lo evidencia la siguiente gráfica:

Figura 5. Ingresos Vs. Utilidades 2008 a 2017



Fuente. MSA Ltda. Sistema de información DOXA.

Teniendo en cuenta el crecimiento que MSA ha tenido como empresa, la limitada consecución de nuevos clientes y la ausencia de una visión a largo plazo la empresa ha decidido realizar un ejercicio de planeación estratégica, que le permita enfrentarse a un mercado cambiante, mediante la aplicación de principios y herramientas que le permitan hacer realidad su visión a largo plazo

1.2.2 Formulación del Problema. Teniendo en cuenta el planteamiento anterior se formula la siguiente pregunta de investigación ¿Qué estrategias debe aplicar MSA Ltda., para ser competitiva a largo plazo en el mercado? ¿Cómo debe ser el sistema de medición y control de cumplimiento de la estrategia?

1.3 OBJETIVOS

A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos que dan respuesta a la pregunta de investigación planteada.

1.3.1 Objetivo General. Definir el plan estratégico para la empresa MSA Ltda. bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno externo e interno de la empresa para determinar su situación actual.
- Diseñar objetivos estratégicos y estrategias para la empresa MSA LTDA.
- Formular un sistema de medición y control bajo la metodología de cuadro de mando integral.

1.4 JUSTIFICACIÓN

“Un estudio realizado por la Fundación Bavaria, Failure Institute, el Grupo Sura y Universidad del Rosario”⁷, revela que el gran reto en el emprendimiento está en acompañar a las MiPYME en su creación, de tal forma que superen el temor al riesgo y mejoren las condiciones básicas que permitan disminuir las altas tasas de novales negocios que terminan bajo el signo del fracaso. Ello, según el estudio, debido a que factores como la inversión en innovación, las alternativas de negocios flexibles y las formas de organización que disminuyen incertidumbres posibilitan su éxito y ayudan a sortear muchos factores internos y externos del mercado.

En el estudio de la Fundación Bavaria y otros se evidencia que el fracaso de un emprendimiento tiene múltiples causas y pueden ser externas, que son las relacionadas con el entorno y que frecuentemente son impredecibles, o internas, y se originan en características propias del mismo y que en muchos casos pueden ser previstas con antelación, este último está relacionado con la forma como los

⁷ PERIODICO EL TIEMPO. Robos de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. Por redacción, economía y negocios. [en línea] 2016,(febrero): [Fecha de consulta: 22 de marzo de 2018] Disponible en <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>>

emprendedores asumen la organización y administración del emprendimiento, y en un 31,8 por ciento sus proyectos mueren por ejecución y planeación deficiente.

Por ejemplo, la cámara de comercio de la Bogotá presenta un informe sobre las causas de la liquidación de empresas en la ciudad, encontrando a la capital como “la ciudad con la base empresarial más amplia y diversificada del país: en el 2008, se habían registrado 243 mil (27% de las empresas del país), dedicadas principalmente a actividades de servicios, la industria y la construcción. Igualmente, es la ciudad donde cada año se crea el mayor número de nuevas empresas, cerca de 53 mil en promedio, las cuales en su mayoría son microempresas creadas como personas naturales”⁸. Sin embargo, también cada año en la ciudad se liquidan en promedio 16 mil empresas, con efectos negativos en el crecimiento económico y en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad. La mayoría de las empresas que se liquidan en la ciudad son microempresas, creadas como personas naturales con pequeños capitales, que si bien en muchos casos conocen el negocio o la actividad en la cual incursionan, no cuentan con el conocimiento para gestionar la empresa, lo cual se convierte en factor determinante de la liquidación.

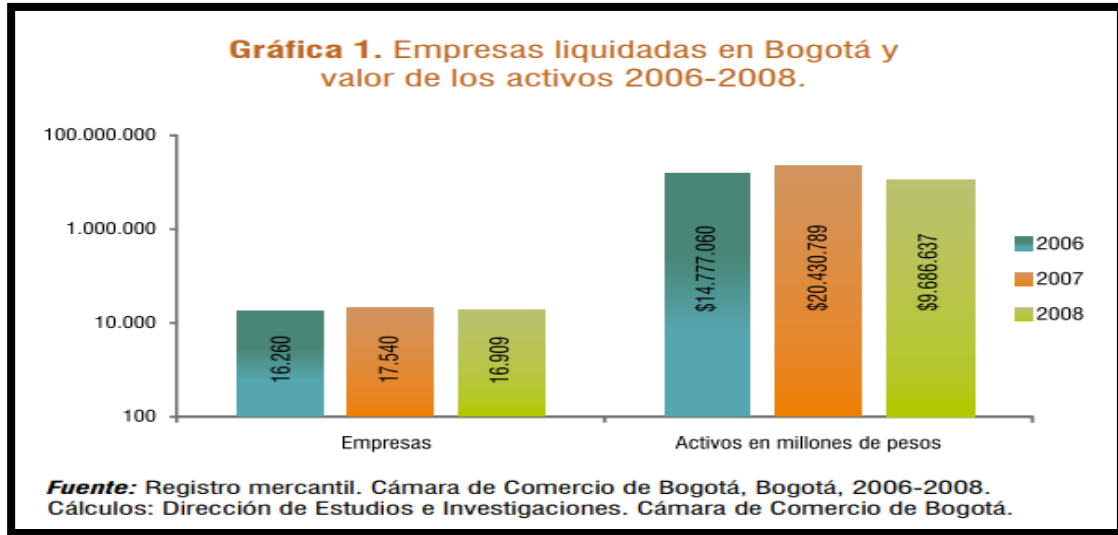
En el informe la cámara de comercio de Bogotá explica que “la creación de una empresa necesita planeación y el empresario debe capacitarse en los temas que necesita para administrar y gestionar la empresa”⁹. Por ejemplo, en el tema financiero es esencial conocer la forma y requisitos necesarios para acceder al crédito; en mercadeo, el diseño y puesta en marcha de una estrategia para posicionar los productos y servicios en el mercado es indispensable para aumentar las ventas; el conocimiento de los procesos y de la gestión administrativa es determinante para garantizar el éxito de los negocios, dado que, una empresa debe tener una visión que la oriente para alcanzar sus metas y en el producto o servicio es clave la permanente innovación y el desarrollo de nuevos procesos que le permitan al empresario ofrecer alta calidad, con valor agregado y a precios competitivos.

Las siguientes graficas revelan los resultados mencionados en el informe:

⁸ MARÍA FERNANDA CAMPO SAAVEDRA, LUZ MARINA RINCÓN MARTÍNEZ, LINA MARÍA CASTAÑO MESA, RICARDO AYALA RAMÍREZ, JOSÉ RAMÓN ORTEGÓN SALGADO, SERGIO SÁNCHEZ DELGADO. REGISTRO MERCANTIL. Cámara de comercio de Bogotá, dirección de estudios e investigaciones. Bogotá 2008.

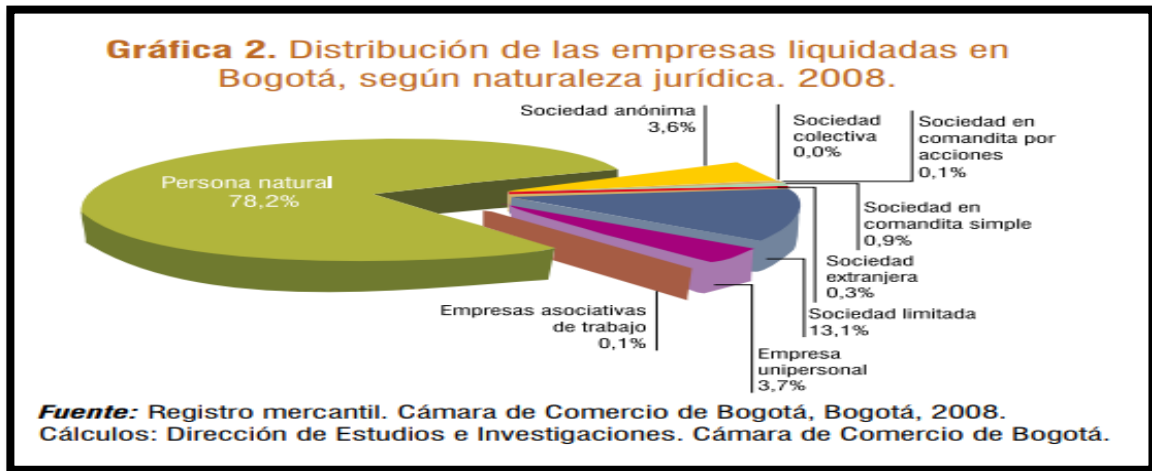
⁹ *Ibíd.* p.5

Figura 6. Empresas liquidadas en Bogotá y valor de los activos 2006 - 2008



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Registro mercantil. Dirección de estudios e investigaciones.[Archivo digital]. [Bogotá] 2006-2008.

Figura 7. Distribución de las empresas liquidadas en Bogotá, según naturaleza jurídica. 2008.

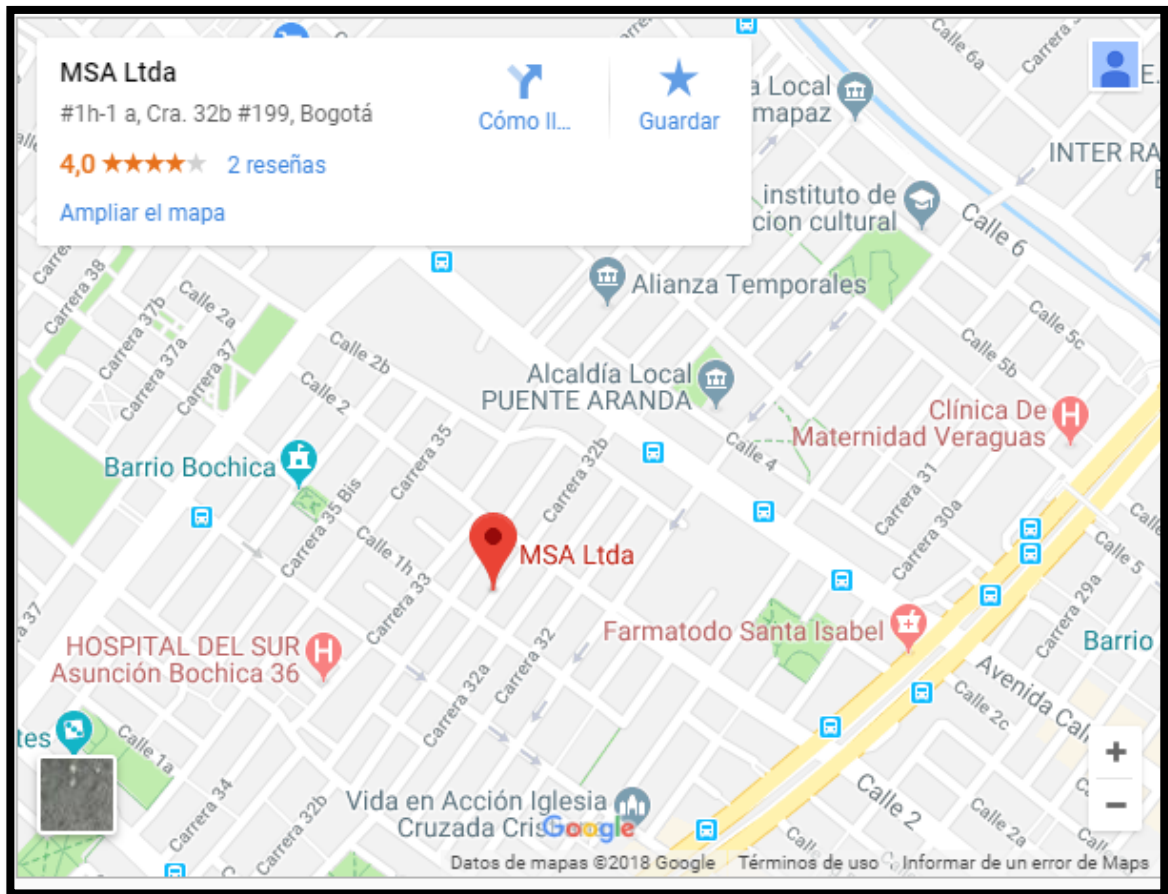


Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Registro mercantil. Dirección de estudios e investigaciones.[Archivo digital]. [Bogotá] 2006-2008.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Espacio. Este proyecto se desarrollará en la ciudad de Bogotá DC – Colombia para optar por el título de Ingeniero Industrial. El proyecto se desarrollará específicamente en la empresa MSA Ltda. ubicada como lo indica la Figura 9.

Figura 9. Ubicación geográfica MSA Ltda.



Fuente. GOOGLE MAPS.

1.5.2 Tiempo. Este proyecto se desarrollará en 16 semanas de acuerdo a la planificación realizada por la Facultad de Ingeniería para el planteamiento y desarrollo de Proyectos de Grado.

1.5.3 Contenido. El contenido del proyecto contará con los siguientes entregables:

- Diagnostico estratégico para la empresa MSA Ltda.
- Propuesta de objetivos estratégicos y estrategias para la empresa MSA Ltda.
- Propuesta de Cuadro de Mando Integra1.I como sistema de control y seguimiento.

1.5.4 Alcance. El alcance general del proyecto consiste en el planteamiento de objetivos estratégicos y el diseño de indicadores que permitan realizar la medición y el control de la estrategia por parte de la empresa.

1.6 MARCO REFERENCIAL

A continuación, se exponen en el marco teórico las principales teorías de planeación estratégica, los principales conceptos a aplicar en el desarrollo del proyecto y las normas y leyes aplicables al sector comercializador de eléctricos y telecomunicaciones.

1.6.1 Marco Teórico.

1.6.1.1 Planeación estratégica. La planeación estratégica consiste en organizar de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración debe ejecutar para conducir a la organización hacia un futuro estable. Queda claro entonces que el fin de la planeación estratégica, es definir los objetivos a largo plazo de la empresa y diseñar los mecanismos para lograrlos; por lo tanto, podemos afirmar que la planeación estratégica no pretende predecir el futuro, sino adoptar decisiones con impacto de futuro; tampoco trata de eliminar los riesgos, su finalidad es asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno. “Según Kaplan y Norton”¹⁰ se deben manejar seis etapas para que relacionan la formulación y la planificación de la estrategia con la ejecución operacional;

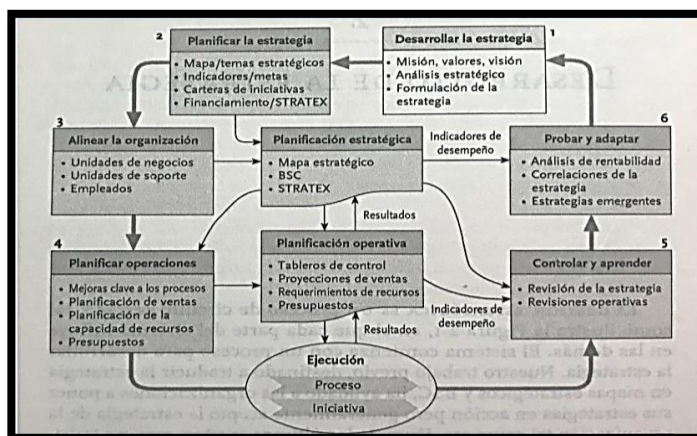
- **Etapas 1:** Esta primera etapa corresponde a la tarea que tienen los gerentes en cuanto al desarrollo de la estrategia, en ella deben clarificar su misión, visión y valores corporativos pues son la base para la formulación y ejecución de la estrategia. Se recomienda el uso de herramientas como el PESTEL y DOFA para

¹⁰ ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. The Execution Premium. Grupo Planeta (GBS), 2008.p28

analizar su situación externa e interna como apoyo para finalmente formular una estrategia que contemple los temas tratados en el análisis.

- **Etapa 2:** La segunda etapa consiste en la planificación de la estrategia formulada en la anterior, este proceso consiste en fijar objetivos estratégicos, metas, indicadores y presupuestos que tracen el fin y la ruta a seguir.
- **Etapa 3:** Para la tercera etapa la indicación es lograr contextualizar a toda la organización con la estrategia, es la manera de asegurar que todos estén encaminados hacia un mismo fin, es importante la motivación de todos los colaboradores para tener óptimos procesos.
- **Etapa 4:** La planificación de la estrategia en la cuarta etapa indica la importancia de la mejora en los procesos con prioridad en la estrategia además de la designación de recursos para el óptimo funcionamiento del negocio.
- **Etapa 5:** En este punto se maneja el control sobre las operaciones que se están ejecutando la implantación de la estrategia, se recomienda realizar reuniones periódicas para resolver las siguientes dos preguntas: ¿están las operaciones bajo control? y ¿Estamos ejecutando bien la estrategia?
- **Etapa 6:** finalmente se trata la prueba y adaptación de la estrategia, en esta etapa, debe hacerse de manera periódica una reunión para validar si lo definido para la estrategia sigue vigente ante el entorno cambiante para seguir siendo competitivo y estar dentro del marco normativo correspondiente.

Figura 8. Sistema de gestión: Integrando la estrategia y las operaciones.



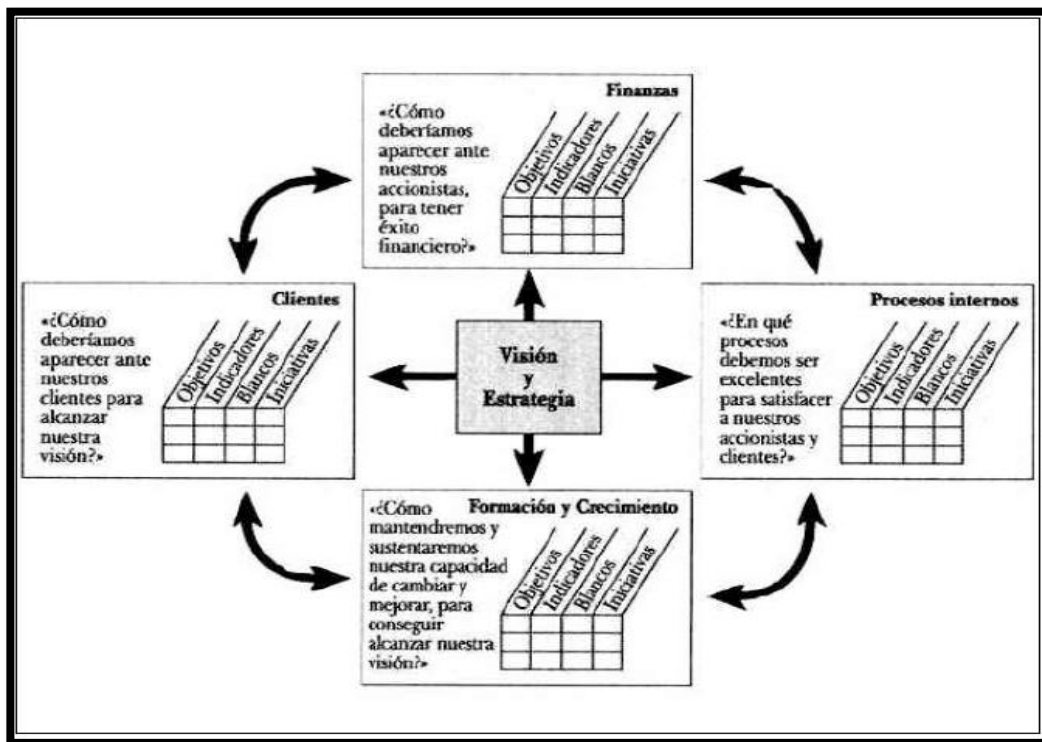
FUENTE: ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. The Execution Premium. Un sistema de gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional. 3 ed. Grupo Planeta (GBS), 2009

1.6.1.2 CMI- Cuadro de Mando Integral.

Los autores Kaplan y Norton definen el cuadro de mando integral así:

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (ver la figura 1.1).

Figura 9. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente. KAPLAN ROBERT S. - NORTON DAVID P. El cuadro de mando integral. The balanced scorecard: translating strategy into action. Edición en lengua castellana. Barcelona 1997

1.6.1.3 Mapa estratégico. El mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de una empresa describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El mapa estratégico está compuesto por 4 perspectivas como se muestra en la siguiente figura:

➤ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.** Según Kaplan y Norton el aprendizaje y crecimiento en las organizaciones proviene de 3 fuentes principales:

- Capital Humano
- Capital Organizacional
- Capital de la Información
- Perspectiva de Procesos

➤ **Perspectiva de Procesos.** Según Kaplan & Norton, en la perspectiva de procesos se deben identificar aquellos procesos que transforman los intangibles en resultados financieros y en el cumplimiento de las propuestas de valor.

En la perspectiva de procesos se encuentran los siguientes componentes:

- Gestión de Operaciones
- Clientes
- Innovación
- Reguladores Sociales

➤ **Perspectiva Financiera.** En esta perspectiva se plasman las estrategias de “resultado” económico que se lograrán.

➤ **Perspectiva de Públicos.** Según Kaplan & Norton en la perspectiva de públicos se identifican los segmentos en los que competirá la organización. En esta perspectiva se aclaran las condiciones que crearan valor para los públicos de interés.

➤ **Relaciones Causa Efecto del mapa estratégico.** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las diversas

perspectivas. La cadena de causa – efecto debe saturar las 4 perspectivas sin excepción.¹¹

1.6.2 Marco Conceptual.

1.6.2.1 Mapa estratégico. La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

La cadena de valor en general está conformada por tres partes básicas:

- Actividades primarias, hace referencia a toda actividad o proceso necesarios en el desarrollo de la oferta, bien sea desde su fabricación, comercialización, distribución, hasta el servicio post venta.
- Actividades de soporte, este tipo de actividades o procesos apoyan o son base para el funcionamiento de las actividades primarias, como por ejemplo infraestructura, GTH, compras o contabilidad.
- El margen, se trata de la diferencia entre el valor total y el costo total en los que incurre la organización para llevar a cabo las actividades que generan valor.

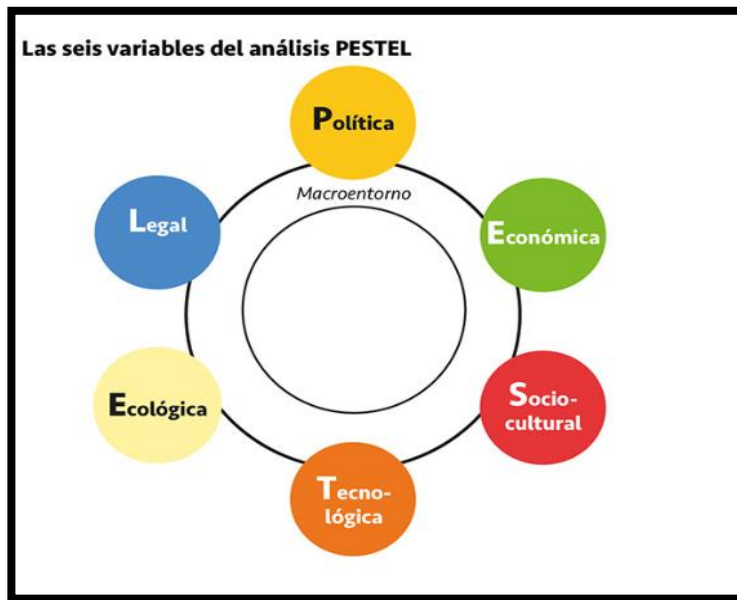
1.6.2.2 Análisis PESTEL. El análisis PESTEL permite contextualizarse en el entorno cambiante en el que se encuentra y hacia dónde va la empresa, no es preciso en puntualizar cómo será el futuro para la organización, pero si es una valiosa herramienta que permite entender cómo se está proyectando el mercado y de esta manera formarse y capacitarse en búsqueda de obtener una ventaja competitiva.

El análisis ha heredado el nombre PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal) retomadas en el modelo. En un primer momento,

¹¹ KAPLAN ROBERT S.- NORTON DAVID P. Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Edición en lengua castellana. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.I., 2004. p57

permite que el mánager identifique las variables macroeconómicas que tiene que tener en cuenta en el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto.¹²

Figura 10. Las seis variables del análisis PESTEL



Fuente. El análisis PESTEL. (E – Book)

1.6.2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

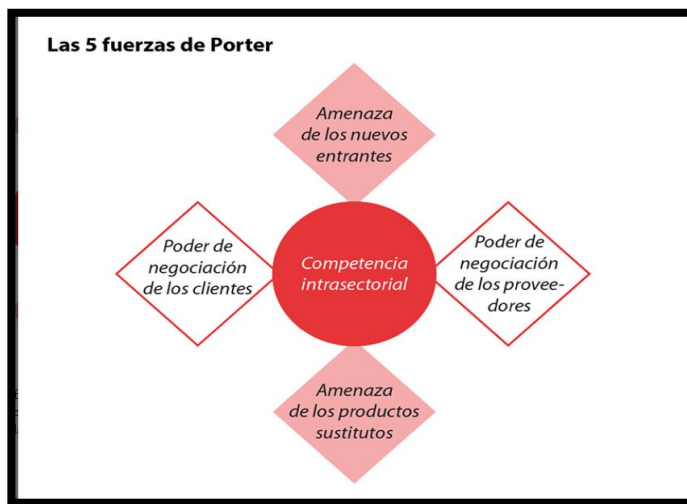
¹² STEFFENS GUILLAUME. El análisis PESTEL. [Ebook] España: 50 minutos. Es, (2017). [Citado en 15 de mar. 2018]. P.9. Disponible en: <http://www.en50minutos.es> Economía y empresa en 50 minutos.es.

Un análisis completo examina 5 fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores (intersectorial). Los cuatro primeros elementos operan de forma independiente los unos de los otros, intensificando las rivalidades existentes dentro de un mismo sector.¹³

Estas fuerzas representan:

- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes
- La amenaza de nuevos entrantes
- Los productos de sustitución
- La rivalidad entre los competidores

Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter



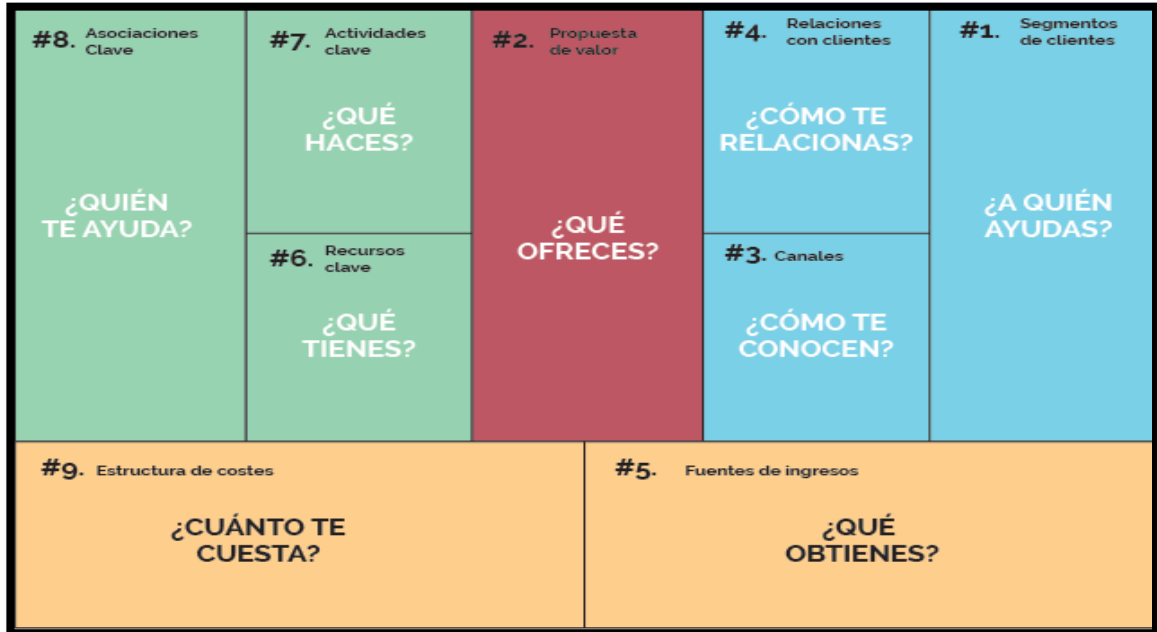
FUENTE. LAS 5 FUERZAS DE PORTER. (E – Book)

¹³ STEFFENS GUILLAUME. Las 5 Fuerzas de Porter. [Ebook] España: 50 minutos. Es, (2016). [Citado en 15 de mar. 2018]. P.9. Disponible en: <http://www.en50minutos.es> Economía y empresa en 50 minutos.es.

1.6.2.4 Modelo CANVAS. Permite de manera gráfica una identificación rápida del modelo de negocio, consta de 9 variables importantes para visualizar un enfoque integral de la necesidad a satisfacer.

- **Variable 1:** Segmentos de clientes, en la cual se enumeran los tipos de clientes para quienes se dirige el producto o servicio ofertado.
- **Variable 2:** Propuesta de valor, se trata de la presentación de los productos o servicios ofertados con los principales atributos de cada uno de ellos.
- **Variable 3:** Canales de distribución y comunicación son todas las maneras de contacto con los clientes, todas las formas de publicidad, venta o visualización de la oferta ante ellos.
- **Variable 4:** Relaciones con clientes, define todo tipo de relaciones que se manejan con los clientes, desde la más personalizada hasta las automatizadas.
- **Variable 5:** Fuentes de ingresos, todos los ingresos que se perciben por la oferta en la propuesta de valor.
- **Variable 6:** Recursos clave, se refiere a todo tipo de recursos necesarios para que el negocio funcione, puede abarcar recursos financieros, recursos humanos, tecnológicos etc. Además, pueden ser propios, arrendados o adquiridos por sus aliados estratégicos.
- **Variable 7:** Actividades clave, son las actividades con mayor importancia o principales que hacen uso de los recursos clave y son necesarias para la producción de la propuesta de valor además de la interacción con los clientes.
- **Variable 8:** Socios clave, enmarca la red de aliados en cuanto a proveedores y colaboradores, con los cuales se deben establecer relaciones sólidas y de confianza.
- **Variable 9:** Estructura de costes, se fundamenta en el marco de costos más representativos del modelo de negocio.

Figura 12. Ejemplo del modelo CANVAS y cómo se rellena paso a paso



FUENTE: MODELO CANVAS: Como hacer tu modelo de negocio. (E-Book)

1.6.2.5 Cableado estructurado. El cableado estructurado es un sistema de cableado común, que incluye cables en pares trenzados de cobre, cables coaxiales o fibra óptica, se usa para integrar los servicios de voz, datos y vídeo, como sistemas de control y automatización de un edificio, de forma estandarizada.

La utilización de un sistema de cableado estructurado permite establecer una infraestructura de telecomunicaciones en un edificio completo unificando las necesidades informáticas y de comunicaciones de cualquier empresa. Un sistema de cableado estructurado tiene como principal ventaja que está diseñado para ser independiente de cualquier proveedor o producto concreto, cualquier cambio o ampliación que se produzca en la red o en el equipamiento utilizado se puede realizar a través de los mismos cables ya instalados pues cuenta además con la

capacidad para añadir nuevas instalaciones y para cubrir las necesidades durante un periodo promedio de 20 a 25 años.¹⁴

1.6.2.6 Red eléctrica. La red eléctrica es la base fundamental de nuestro mundo tecnológico, se encarga de la distribución de la energía necesaria para el funcionamiento de los equipos electrónicos en nuestros hogares, centros de proceso de datos, industrias e incluso lugares remotos donde están instaladas las antenas de telefonía móvil. La arquitectura de una red eléctrica está dividida en tres partes, la primera la generación de la energía que puede ser renovable como la energía eólica, hidroeléctrica o solar, la térmica que utiliza como combustible el carbón, diésel o gas y la nuclear que no es contaminante, pero tiene grandes riesgos de desastres en caso de un accidente. La segunda parte es el transporte de la energía generada en cientos de miles de voltios por medio de redes de alta tensión, siendo una malla con varios caminos para llegar de un punto a otro. La tercera y última parte se trata de la red de distribución de la energía transportada por las redes de alta tensión, que incluye centrales de transformación que reducen el voltaje a 10.000 voltios a lo que se le denomina media tensión y permite la distribución de la energía de manera segura hacia la necesidad de la población para finalmente hacer un nuevo proceso de transformación a 220 o 110 voltios para el ingreso de la energía a las estructuras del usuario final.¹⁵

1.6.3 Marco Legal.

A continuación, se describe el marco normativo aplicable a al sector al que pertenece la MSA Ltda.

¹⁴ TECNOLOGIA PARA PYMES, ¿En qué consiste el cableado estructurado? [en línea] 2015,(26 Junio): [Fecha de consulta: 12 de Abril de 2018] Disponible en <<http://tecnologiaparapymes.es/cableado-estructurado/>>

¹⁵ TEMAS TECNOLOGICOS DE INTERES, Conceptos Básicos de Redes Eléctricas [en línea]: [Fecha de consulta: 12 de Abril de 2018] Disponible en <<https://www.temastecnologicos.com/redes-electricas/>>

Cuadro 1. Marco Legal del Sector

LEY	OBJETO DE LA LEY
Decreto 1446 de 2011	Por el cual se modifica y se adiciona el Decreto 2685 de 1999".
Decreto 1510 de 2013.	Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
Decreto No. 2706 del 27 de Diciembre de 2012	Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
Ley 1753 de 2015	Por medio de la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país”
Ley 1314 de 2009	Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.
Ley 1429 de 2010	Pequeñas empresas. Para los efectos de esta ley se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 5.000 salarios mínimos legal vigente.
Ley 1429 de 2010	Por la cual se expide la ley de Formalización y Generación de Empleo
Ley 1581 de 2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
(Continuación)	
Ley 1676 de 2013	"Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias"
Ley 1735 de 2014	Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones
Ley 1793 de julio 7 de 2016	Por medio del cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.

Cuadro 2. (Continuación)

Ley 527 de 1999	Define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.
Ley 905 de 2004	Modifica la ley 590 de 2000 y define mediante criterios de personal y activos totales los tamaños de mediana, pequeña y microempresa en Colombia
Ley 590 de 2000	Expedida por el Congreso de la República, "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".
Resolución 1111 de 2017	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes
LEY 143 DE 1994	Establece el régimen de las actividades de generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad, que en lo sucesivo se denominarán actividades del sector, en concordancia con las funciones constitucionales y legales que le corresponden al Ministerio de Minas y Energía.
Ley 51 de 1986	Por la cual se reglamenta el ejercicio de las profesiones de Ingenierías Eléctrica, Mecánica y profesiones afines y se dictan otras disposiciones.
Ley 19 de 1990	Por la cual se reglamenta la profesión de Técnico Electricista en el territorio nacional.

Fuente. El Autor.

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de Investigativo. En este proyecto se adoptará la investigación aplicada, que es una metodología que permite la utilización de herramientas y conocimientos adquiridos durante la carrera de ingeniería para resolver un problema específico.

1.7.2 Fuentes de Información. Para el desarrollo del proyecto se deben realizar investigaciones, análisis de documentación, y entrevistas donde se obtendrá la información necesaria para elaborar el diagnóstico, identificar y analizar las actividades que se llevan a cabo en la empresa y proponer los lineamientos e iniciativas estratégicas para el diseño de su plan estratégico.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

1.8.1 Población. Pequeñas y Medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá a 2017.

1.8.2 Métodos y técnicas de Recolección de Datos. Se realizarán encuestas en la empresa MSA Ltda, para el levantamiento de información interna además de revisiones bibliográficas, consulta de informes estadísticos internos y de entidades gubernamentales en Colombia.

1.8.3 Recogida de Datos. Para el desarrollo del proyecto se utilizarán fuentes primarias y secundarias. La información de fuente primaria se recolectará a través de una entrevista a los propietarios de la empresa, la cual ayudará a determinar el grado de madurez de la empresa MSA para aplicación del cuadro de mando integral. Adicionalmente a lo anterior, se utilizarán fuentes secundarias como informes de la compañía, datos de los sistemas de información y artículos y bibliografía que aporte al desarrollo del proyecto.

1.8.4 Obtención de Resultados y Conclusiones: A partir de los marcos teórico y conceptual, la aplicación de metodologías y la síntesis y organización de la información se presentarán los resultados del proyecto como se detalla a continuación.

Cuadro 3. Aplicación de Metodologías y Obtención de Resultados

Objetivos Específicos	Producto	Resultado
Analizar el entorno externo e interno de la empresa para determinar su situación actual.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis Pestel• Análisis de 5 fuerzas de Porter• Análisis interno de la Empresa – Cadena de Valor	Diagnóstico Estratégico

Cuadro 4. (Continuación)

Diseñar objetivos y estrategias para la empresa MSA LTDA.	Misión Visión Objetivos estratégicos	Plan estratégico
Formular un sistema de medición y control bajo la metodología de cuadro de mando integral.	<ul style="list-style-type: none">• Definición de Metas• Definición de Indicadores• Definición de responsables• Diseño de procesos de seguimiento	Cuadro de mando integral

Fuente. El autor

2 DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1 MSA LTDA.

2.1.1. Historia. Medios y soluciones administrativas Limitada MSA Ltda. es una razón social registrada ante Cámara y Comercio de Bogotá en el año 2004 por el señor William Ramírez, su objetivo principal era la prestación de servicios informáticos de tipo administrativo, pero al cabo de dos años deja de funcionar a falta de éxito en su propósito, sin embargo, no es liquidada oficialmente. Para el año 2008 un hermano del fundador de esta empresa llamado Rodolfo Ramírez ingeniero electrónico y con experiencia comercial en el área de cableado eléctrico y estructurado, decide tomarla a su nombre y ponerla al día con todas las obligaciones tributarias pendientes, esto con el fin de tener un NIT con antigüedad como una estrategia para contar con la trayectoria y así comercializar productos para el sector eléctrico y de las telecomunicaciones en Bogotá. Para ese tiempo trabaja solo teniendo como mercado objetivo las ferreterías de la ciudad y usando como proveedores a algunos almacenes que cuentan con distribución autorizada por los fabricantes de las marcas reconocidas en dicho mercado. En ese año logra rápidamente incrementar su número de clientes, el volumen de ventas y adquirir un pequeño grupo de colaboradores empezando a formar una microempresa sin siquiera darse cuenta.

Para el año 2011 la empresa empieza a tener acercamientos con otro tipo de clientes, tales como empresas de ingeniería e instaladores del sector eléctrico dando como resultado la búsqueda constante en mejores costos para poder ser competitivo y seguir creciendo. En los años 2012 y 2013 son más los clientes corporativos del sector que las ferreterías con quienes había iniciado la operación comercial de la empresa, lo cual resulta en un cambio de clientes y mercado objetivo.

Durante el año 2013 se consolidan las relaciones con tres grandes clientes contando ya con la distribución directa de una marca de cable eléctrico, lo que genera un crecimiento general de la empresa, haciendo inevitable centrar la atención en dichos clientes aunque aumentando el riesgo financiero a causa de las importantes cifras que ellos reportan en cartera, riesgo que finalmente evidencia su magnitud durante el año 2014 cuando a causa de la incapacidad de pago de un cliente con una cartera superior a los \$700'000.000 pone al límite de la quiebra a la organización coincidiendo así, í con los estudios relacionados en la introducción de este documento donde se asegura que la mayoría de las MiPYME no sobrevive al 5 año.

Para ese año se presenta la oportunidad de invertir en la apertura de un punto de venta en el sector de Chapinero, donde se está cerrando un almacén perteneciente al competidor más representativo del sector con más de 40 años en el mercado, pero que se encuentra en banca rota, finalmente toda esta situación termina en la decisión de conseguir acreedores particulares e invertir en el punto de venta. Esta decisión que resulta provechosa en cuanto a imagen y participación de mercado gracias al reconocimiento que se adquirió con los clientes que se captaron con esta vitrina. Es así como la empresa se recupera lentamente durante el año 2015 y se toma la decisión de abrir nuevos puntos de venta fuera de Bogotá, logrando la apertura de un PDV en Bucaramanga en 2015 y Barranquilla en 2016 por la misma razón que en chapinero.

A lo largo del camino recorrido después de la crisis del año 2014 y gracias al incremento constante en ventas y el reconocimiento alcanzado por la empresa se abrieron las puertas con los fabricantes e importadores más reconocidos en el mercado, teniendo hoy representación de sus marcas y buenas condiciones comerciales traducidas siempre en mejores costos para los clientes de Msa Ltda.

Para el cierre del año 2017 cuenta con 25 empleados, una oficina principal en Bogotá, un punto de venta en Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla, dos Bodegas de almacenamiento en Bogotá y una flota propia de 3 camionetas y dos motos para la operación logística que demanda.

2.1.2 Misión. Se encuentra en un documento la siguiente misión para MSA Ltda.

“Contribuir al crecimiento y bienestar de nuestros colaboradores, con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la calidad de los productos, procesos, recurso humano y responsabilidad social”.¹⁶

2.1.3 Visión. Se encuentra en un documento elaborado por practicantes del SENA, la siguiente misión para MSA Ltda.

“Se proyecta para el año 2017 aumentar la cobertura a nivel nacional, convirtiéndonos en el mejor proveedor de eléctricos y telecomunicaciones,

¹⁶ MSA LTDA. Centro de gestión administrativa Sena – regional D.C.[CD-ROOM].[Bogotá]: Propuesta de mejoramiento en procesos de gestión del talento humano.

ofreciendo como valor agregado un equipo humano interdisciplinario y profesionalmente preparado para soportarlo en toda clase de proyectos”.¹⁷

2.1.4. Portafolio de productos. La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos que se definen como productos para redes de cableado estructurado, redes electricas e iluminación. El portafolio de productos suministra todo lo necesario para canalización, soporteria, empalme, alimentacion, adminisstracion, identificacion y certificacion de montajes eléctricos y de telecomunicaciones para baja y media tensión.

2.2 ANALISIS EXTERNO

A continuación, se aplican las herramientas de análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter para el análisis externo.

2.2.1 Análisis PESTEL. Para este análisis se analizarán las principales variables del entorno genérico que puedan tener impacto sobre la empresa MSA Ltda. El análisis se realizará a nivel Colombia.

2.2.1.1 Político. El presente año es un periodo de elecciones presidenciales en Colombia y transición en la administración del país con un cambio de gobierno y de enfoque en la destinación de los recursos.

Para la empresa es de vital importancia conocer los pilares sobre los que trabajara el gobierno en vigencia y sobre qué sectores impactara la estrategia de inversión para así poder dimensionar el impacto positivo o negativo que puede alcanzar la industria de interés.

2.2.1.2 Económico. Las variables económicas que tienen influencia sobre el funcionamiento de MSA Ltda. Son:

➤ **Situación económica del país.** En los últimos años Colombia sufrió un importante ajuste económico por el choque del sector petrolero, impactando de alguna manera los demás sectores económicos del país. No obstante, la economía colombiana ha sido resistente frente a este choque, apoyada por las reformas

¹⁷ MSA LTDA. Centro de gestión administrativa Sena – regional D.C.[CD-ROOM].[Bogotá]: Propuesta de mejoramiento en procesos de gestión del talento humano.

macroeconómicas y estructurales que se han implementado en los últimos años¹⁸. La población en general define su comportamiento o intención de compra en todos los sectores del mercado según sea su estado de solvencia económica, razón por la cual afecta de manera directa la situación de la empresa pues a mayor solvencia económica de las personas mayor será su capacidad de compra para artículos o servicios relacionados con tecnología y telecomunicaciones, impactando favorablemente los sectores donde la empresa suministra su portafolio de productos.

➤ **PIB.** En 2017 la economía colombiana creció 1,8% con respecto al año anterior, cinco de las nueve ramas presentaron crecimiento positivo, tres de ellas por encima del promedio de la economía (1,8%)¹⁹. Para todas las empresas sin importar su sector o tamaño es importante tener en cuenta los resultados de este indicador, pues a pesar de ser un dato pasado puede dar un panorama sobre el futuro crecimiento en los diferentes sectores en el país y las determinaciones para incentivar o mantener la economía proyectando el tipo de comportamiento de los consumidores.

➤ **Crecimiento del Sector de la Construcción para los próximos años.** Camacol tiene estrategias propuestas al gobierno nacional para impulsar el acceso a la vivienda, el desarrollo urbano y la productividad en el próximo cuatrienio, pensando en generar un crecimiento de 10% promedio anual del sector, con lo que se tendrá un punto porcentual adicional de crecimiento en la economía del país y, además, se generarán 140.000 empleos adicionales por año. Según Camacol, el sector de la construcción tendrá un crecimiento del 4,6% para el 2018 después de una recuperación lenta y pausada durante el 2017²⁰. En Colombia todos los proyectos de infraestructura requieren gran volumen de material eléctrico y cableado estructurado, razón por la cual siempre serán de mucho interés para el futuro de la empresa, es importante estar al tanto de las inversiones en construcción de todos los sectores, pues, aunque no se atiende directamente al constructor si se

¹⁸ BANCO MUNDIAL. Colombia panorama general. [en línea]: [Fecha de consulta: 15 de abril de 2018] Disponible en < <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>>

¹⁹ CUENTAS ECONÓMICAS NACIONALES TRIMESTRALES, PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB, Variación porcentual anual [en línea]: [Fecha de consulta: 15 de abril de 2018] Disponible en < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IVtrim17_oferta.pdf>

²⁰ CAMARA COLOMBIANA DE LA CONTRUCCION CAMACOL. Camacol presentó sus propuestas sectoriales para el próximo cuatrienio. [en línea]: [Fecha de consulta: 15 de abril de 2018] Disponible en <<https://camacol.co/prensa/noticias/camacol-present%C3%B3-sus-propuestas-sectoriales-para-el-pr%C3%B3ximo-cuatrienio>>

suministra el material a los instaladores contratados por ellos para el diseño y montaje de las redes en dichas obras.

➤ **Política del Gobierno Nacional.** Actualmente el gobierno nacional establece una política contenida en las líneas de redescuento como mecanismo que apoya el financiamiento de las empresas mediante el otorgamiento de créditos a través de intermediarios financieros, lo anterior como estrategia para generar una dinámica de crecimiento del sector empresarial y en algunos casos, garantizar la sostenibilidad de las compañías en tiempos críticos. Con las líneas de redescuento se logran plazos de pago de hasta 15 años, mientras se invierte en activos fijos, aumento de la producción y capital humano, para aumentar la competitividad. De acuerdo con datos de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif), el 70 por ciento de los créditos solicitados por las Pymes se destinan a invertir en capital de trabajo, mientras que el otro 30 por ciento es utilizado para consolidar activos al interior de las empresas.²¹

2.2.1.3 Social. Las variables de tipo social que tienen influencia sobre el funcionamiento de MSA Ltda. son:

➤ **Inversión del gobierno en proyectos sociales con impacto tecnológico.** El actual gobierno lanzó en el año 2014 el plan vive digital con el objetivo impulsar la masificación del uso de Internet, para dar un salto hacia la prosperidad democrática, dentro de sus metas estuvo el conectar a Internet al 50% de las MIPYMES y al 50% de los hogares colombianos²². Los planes del gobierno en aumentar la infraestructura tecnológica y llegar con servicios de internet a todos los rincones del país puede impactar directamente en el crecimiento de las ventas para la empresa, pues las exigencias en calidad y certificados para estos proyectos dejan un reducido número de marcas con capacidad de respuesta a estas necesidades, la empresa cuenta con distribución autorizada de las marcas más reconocidas del sector haciéndola apta para ser proveedor de quienes participan en las licitaciones de los proyectos de gobierno.

²¹REVISTA DINERO. Pymes fortalecidas a través del sistema financiero. [en línea]: [Fecha de consulta: 15 de Abril de 2018] Disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/pymes-fortalecidas-traves-sistema-financiero-494067>>

²² MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA. Objetivos y Aspiraciones del Plan Vive Digital. [en línea]: [Fecha de consulta: 15 de Abril de 2018] Disponible en <<http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-1511.html>>

➤ **Hábitos de consumo de la población que intervengan en el área tecnológica de las telecomunicaciones.** La tendencia internacional por el manejo de todos los mercados de manera virtual trae con si una necesidad para la industria de montar o tener la infraestructura tecnológica necesaria para ser competitivos y tener buen servicio para los usuarios cada vez más interesados en hacer todos sus trámites, compras y consultas vía internet.

2.2.1.4 Tecnológico. Las variables tecnológicas que tienen influencia sobre el funcionamiento de MSA Ltda. son:

➤ **Crecimiento en la necesidad de TI.** La compañía EMC Corporation realizó una encuesta sobre el papel de las tecnologías informáticas (TI) en el desarrollo del país, encontrando que el 85 por ciento de los encuestados señala que las TI representan una pieza clave en la apertura y expansión de los mercados, así como una ventaja competitiva²³. La tendencia creciente del manejo de las TI se presenta también en los consumidores o usuarios de los mercados, siendo ellos quienes prefieren hoy día el manejo en línea de cualquier tipo de trámite, compra o experiencia. El crecimiento que pueda llegar a tener cualquier empresa trae consigo una necesidad de inversión en recurso de infraestructura eléctrica y de cableado estructurado, cualquier nuevo proyecto o ampliación que requiera planta física es una oportunidad de venta de los productos del portafolio de MSA Ltda.

➤ **Transformación digital de las PYMES, pequeñas y medianas empresas.** Un estudio del Min Tic sobre el estado actual de la relación de las MiPYME con las TIC en Colombia evidencio como principales objetivos a alcanzar la capacitación, el comercio electrónico, los centros de Desarrollo Empresarial digital, el programa de incentivos al desarrollo de aplicaciones a la medida y acciones para incentivar la mentalidad y cultura como las líneas de acción para lograr que MiPYME entre en la ola digital y sean más competitivas en el mercado local e internacional²⁴. Esta tendencia en temas digitales hace que el mercado siempre sea favorable para MSA Ltda., cada día se hace más indispensable el manejo de las TI en todas las áreas

²³ DIARIO PORTAFOLIO. Las TI, claves para que las empresas sean competitivas. [en línea]: [Fecha de consulta: 15 de Abril de 2018] Disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/facebook-implementaria-funcion-para-borrar-mensajes-en-messenger-515922>>

²⁴ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA MinTIC lanza su estrategia para que las Mipyme entren a la Economía Digital con una inversión de \$47.000 millones. [en línea]: [Fecha de consulta: 15 de Abril de 2018] Disponible en <<http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19596.html>>

dentro de las empresas, para las MiPYME es de vital importancia invertir en tecnología y entrar en el comercio digital para perdurar en el tiempo con opciones tecnológicas para sus clientes. De todo esto se logra el incremento en las ventas del sector de las telecomunicaciones donde se ubica el portafolio de productos de MSA Ltda.

2.2.1.5 Ecológico. La variable de tipo ecológico que tienen influencia sobre el funcionamiento de MSA Ltda. son:

➤ **Reglamentaciones en la fabricación y comercialización de productos responsables con el medio ambiente.** Es una temática que está presente cada vez más en todas las industrias, un tema de gran interés por parte no solo de los entes regulatorios en el tema sino también en el consumidor final, por tal razón la empresa debe mantener presente la intención de manejar un portafolio donde se encuentren los productos que coincidan con la reglamentación ambiental.

2.2.1.6 Legal. Las variables de tipo legal que pueden afectar el funcionamiento de MSA Ltda. son:

➤ **Reglamentación para productos eléctricos y de cableado estructurado.** La empresa hace la comercialización de los productos, no hace fabricación ni tampoco instalación de los mismos, actividades a las cuales les aplica la reglamentación establecida por los ministerios de las TIC y de minas y energía, sin embargo, se deben manejar productos que estén en regla con las disposiciones de dichos entes para evitar verse envuelto en sanciones o complicaciones con los clientes en sus proyectos.

➤ **Sistema de seguridad y salud en el trabajo.** Esta normatividad debe estar aplicada en la empresa según las indicaciones del fondo de riesgos laborales de la República de Colombia.

2.2.2 Análisis del Sector.

2.2.2.1 Entrada de nuevos competidores. El sector comercial de productos eléctricos y de telecomunicaciones es bastante amplio y no presenta altas barreras de entrada tales como la necesidad de una gran inversión o algún tipo de regulación fuerte que impida incursionar en el sector. Iniciar en este mercado no supone grandes dificultades, no demanda importantes recursos tecnológicos, físicos o unas características especiales en competencias y número en cuanto al recurso humano.

Es común encontrar empresas o personas que inician en este mercado sin contar con una gran inversión, instalaciones o inventario de productos.

2.2.2.2 Rivalidad entre los competidores. En el contexto colombiano, existe gran cantidad de establecimientos que brindan los productos y servicios de renovación, adquisición e instalación de cableado estructurado de voz, datos, redes, regulada y normal y distribución de productos eléctricos, a continuación, se mencionan los competidores de MSA Ltda.:

➤ **Competidores de MSA Ltda.** Están dados en dos grandes categorías, la primera con quienes suministran productos de tipo eléctrico y la segunda con los que suministran productos para el área de las telecomunicaciones, lo que da lugar a la existencia de competidores que al igual que MSA Ltda., cuentan con un portafolio que integre las dos categorías.

A continuación, se hace referencia a los competidores del sector con características similares a MSA Ltda en las dos categorías mencionadas anteriormente:

➤ **Categoría eléctricos:** Redes Eléctricas S.A. es una empresa con más de 50 años en el mercado nacional de productos eléctricos, cuenta con la distribución directa de las marcas más reconocidas y tiene presencia en Bogotá (4 puntos de venta), Cali, Barranquilla y Medellín, por su trayectoria y respaldo de los fabricantes es uno de los competidores más reconocidos por los clientes.

El portafolio de productos está enfocado a suplir necesidades de tipo industrial y residencial en instalaciones eléctricas y de iluminación, áreas en las que ofrece muy buenos costos y gran disponibilidad de producto ya que cuenta con grandes bodegas con altas inversiones en stock de las diferentes marcas que maneja.

Recientemente presento una inversión en renovación de su página web incluyendo compras en línea y botón de pagos PSE sumando competitividad al abrir nuevos canales de relacionamiento con sus clientes.

Su debilidad está en el área logística, pues sus tiempos de entrega muchas veces no coinciden con la inmediatez que requiere el cliente, para el caso de las entregas a domicilio en ocasiones se presenta por que todas las sedes visualizan el stock general de la empresa en su sistema y la ubicación física del material puede estar en otra ciudad sumando dos días más a la entrega y en el caso de las compras por mostrador los usuarios tardan mínimo 30 minutos en el proceso de compra, facturación, pago y retiro de mercancía en bodega.

Por su parte Electro Iluminaciones Chapinero Ltda., fue fundada en 1984 bajo la política de calidad +servicio +precio, es un fuerte competidor en el área eléctrica por brindar los precios y promociones más agresivos del mercado, gracias al manejo de su dueño y gerente quien tiene como pilar principal no manejar la modalidad de crédito con sus proveedores y obtener los mejores descuentos por volumen comprado; dejando como adicionales los descuentos financieros o por pronto pago que pueda obtener.

Como debilidad se pueden contar dos situaciones; la primera es que su vitrina comercial y bodega están ubicadas en el sector de Chapinero en Bogotá, cerrando en gran parte la competencia a esta ciudad y dejando de lado otras ciudades a nivel nacional, la segunda es la inexistencia de entregas a domicilio para los clientes con pedidos que no sean de grandes volúmenes o negociaciones puntuales de alto valor, lo que implica para el cliente el desplazamiento siempre hasta el punto de venta, la disponibilidad de tiempo para el proceso de compra y entrega de material además de tener que asumir los costos de traslado de material hacia el sitio requerido.

➤ **Categoría de Telecomunicaciones.** Eycos Ltda. es una empresa de tipo familiar con 16 años de funcionamiento en el mercado de los productos relacionados a las telecomunicaciones, tienen presencia con puntos de venta en Bogotá, Medellín e Ibagué, Eycos cuenta con la distribución de la misma marca de cableado estructurado que MSA Ltda. convirtiéndolo en el principal competidor para estos productos, su fuerte está en el manejo y negociación con el proveedor de cableado estructurado de grandes volúmenes de material para obtener descuentos y mejores costos para transmitir al consumidor y ser un referente de bajo costo para los clientes. Su debilidad se encuentra en los conflictos internos por cuestiones familiares que intervienen en el manejo de la empresa resultando en mala atención para los compradores.

➤ **Categoría eléctrico y telecomunicaciones.** Nacional de eléctricos HH es una empresa con 40 años en el mercado, es el referente número uno en la mente de los clientes del sector eléctrico y recientemente en las telecomunicaciones, cuenta con presencia en Bogotá con 9 puntos de venta, Chía, Armenia, Villavicencio y Girardot; tienen distribución directa de las marcas más importantes del mercado en cuanto a productos eléctricos y recientemente adquirió la distribución de la misma marca de cableado estructurado que MSA Ltda., dando un complemento a las necesidades de los clientes objetivo en este mercado. Es fuerte en distribución y disponibilidad de inventario inmediato, pero falla en capacidad de respuesta rápida a los clientes con temas como las cotizaciones telefónicas y por correo electrónico.

2.2.2.3 Poder de negociación de los clientes. Los clientes para el sector donde se encuentra MSA Ltda., están dados en su mayoría por empresas de ingeniería e instaladores eléctricos y de telecomunicaciones, sin embargo, el portafolio de productos cuenta con materiales de tipo residencial e industrial trayendo así clientes de todos los sectores, personas naturales o jurídicas, entidades públicas o privadas, o cualquier persona o empresa con alguna necesidad que tenga relación con lo eléctrico o las redes de voz y datos.

No existen agremiaciones en el sector por parte de los clientes, esto por su misma naturaleza diversa y numerosa, sin embargo, los clientes recurrentes de este sector buscan vincularse con el proveedor que le brinde un buen servicio y capacidad de respuesta óptima para sus necesidades casi siempre con cortos plazos de tiempo. Los costos de cambio de proveedor para los clientes no son altos y pueden hacerlo sin encontrar complicaciones. De lo anterior encontramos un alto poder de negociación de los clientes en este sector.

2.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores. Las redes eléctricas y de voz y datos tienen como materia prima principal el cobre, en su mayoría los conductores para estas dos áreas son fabricados con este metal, los proveedores de los materiales que cuentan con las certificaciones y acreditaciones necesarias para cumplir con los requisitos exigidos en Colombia por los ministerios de las TICs y de minas y energía son pocos, tienen gran poder económico y restringen bastante el número o tipo de distribuidor para su marca.

Dentro de los principales proveedores para MSA Ltda. se encuentran: Procables S.A.S., Commscope Solutions International Inc., Pavco S.A., Tenaris tubo caribe Ltda., Eaton Industries Colombia S.A.S., entre otros, quienes exigen grandes volúmenes de compra, una estructura física importante y exclusividad de la marca para sus distribuidores, no es fácil obtener una distribución directa en este sector, pues se requiere un buen relacionamiento con las marcas, una importante inversión en inventario y una estructura comercial capaz de mover dicho inventario para poder cumplir con las metas fijadas por estos proveedores y lograr mantenerse como socio comercial. Para el sector no existen productos sustitutos como tal, los conductores de cobre aun no son reemplazados por ningún producto que supla las necesidades que atienden estos materiales. Se porta de forma parecida el resto del portafolio, existen varias marcas en el sector, pero no productos sustitutos como tal de esta manera el poder de negociación de los proveedores en este mercado es bastante alto.

2.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos. Los productos propios del sector eléctrico y de las telecomunicaciones no cuentan con sustitutos capaces de suplir las necesidades atendidas por los actualmente disponibles.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

A continuación, se aplica el marco de referencia Cadena de Valor para realizar el análisis interno de la empresa.

2.3.1 Cadena de Valor MSA Ltda. La empresa MSA Ltda. no cuenta con una cadena de valor formalizada, para el presente proyecto se realizó una revisión de la situación actual con el gerente y algunos trabajadores de la empresa y se planteó la cadena de valor bajo el marco de referencia propuesto por Michael Porter.

Figura 13. Cadena de Valor de MSA Ltda.



Fuente. El autor

Las actividades primarias de MSA Ltda. son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la comercialización de productos y servicios y que se describen a continuación:

➤ **Logística interna o, de entrada:** actividades relacionadas con la entrada, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para generar el servicio prestado:

- **Contacto con proveedores.** El contacto con los proveedores se hace en su mayoría vía telefónica o por correo electrónico, ocasionalmente el ejecutivo de cuenta del proveedor realiza visitas a la empresa con el fin de mantener la buena relación comercial, pactar las condiciones de las negociaciones de gran volumen o valor, presentar ofertas o promociones disponibles y actualizar las listas de costos para el caso de quienes varían según las condiciones de los insumos.

- **Aprovisionamiento.** El aprovisionamiento inicia con la definición de la cantidad necesaria de material con cada proveedor, en seguida se realiza negociación directa con los ejecutivos de cuenta de las marcas necesitadas, en ocasiones puede hacerse con el gerente comercial dependiendo de lo importante que sea la compra a negociar, establecidas las condiciones de la negociación se procede con el envío de las órdenes de compra por correo electrónico, finalizando con la entrega del material por parte del proveedor en las bodegas de MSA Ltda.

- **Almacenamiento.** El comportamiento de los clientes en el mercado eléctrico y de telecomunicaciones obliga a las empresas del sector a tener un amplio inventario disponible de manera inmediata para ser competitivas y ser tenidas en cuenta a hora de la decisión de compra. Por lo anterior es una parte importante el correcto almacenamiento de los productos del portafolio representados en cantidad y costo principalmente por los conductores tanto eléctricos como los tipos UTP, seguidos por la tubería y la metalmecánica.

Para las actividades logísticas relacionadas con la compra de material se usa la herramienta de estadísticas de inventarios del software interno (DOXA Sistemas) con el fin de revisar los costos manejados, las cantidades rotadas en ciertos periodos de tiempo y la disponibilidad en cantidad de cada bodega y punto de venta para calcular la distribución entre los mismos.

➤ **Operaciones y Producto:** actividades encargadas de la transformación de los insumos en el producto o servicio final. Para el caso de MSA tenemos.

- **Recepción de pedidos de cliente.** Los clientes tienen la opción de enviar sus pedidos vía correo electrónico en forma de orden de compra formal o como mensaje, adicionalmente se toma como orden de compra también los mensajes recibidos usando la aplicación WhatsApp y para los clientes con mayor confianza se acepta la toma de pedidos por teléfono. Para mejorar este proceso y ser más competitivos puede incluirse la opción de auto servicio por medio de la página web

donde los clientes puedan tener acceso a la información real del inventario disponible y seleccionar las referencias a comprar.

- **Procesamiento de pedidos de cliente.** Una vez se tiene la información del requerimiento del cliente se debe alimentar el sistema interno creando una remisión con el fin de hacer visible el pedido ante el área logística para efectos de confirmación de disponibilidad física de los materiales o la necesidad de compra de los faltantes.

➤ **Logística de Salida:** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado y su distribución al cliente final. Para MSA estas actividades son:

- **Alistamiento de Pedidos.** El jefe del área logística puede visualizar en el sistema las remisiones creadas para entrega de material, se comunica con los vendedores y aclara la disponibilidad de los materiales, la necesidad de compra con algunos proveedores y el tiempo estimado para el alistamiento y entrega del pedido al cliente, en seguida imprime el documento de remisión y asigna el alistamiento a uno de los auxiliares en bodega.

- **Fijación de rutas de entrega.** Con la consolidación de los pedidos alistados, el jefe logístico solicita a el área comercial la respectiva documentación para cada pedido, pues algunos se entregan con la remisión y la factura y realiza una ruta de entrega según ubicación física en el caso de Bogotá, en ocasiones se presentan pedidos de grandes magnitudes que son despachados a primera hora sin tener en cuenta la ubicación. La mayoría de los pedidos son entregados con remisión en la obra u oficina del cliente la cual sirve como soporte para posteriormente radicar la facturación de los pedidos entregados.

- **Cargue de vehículos.** La empresa cuenta con una flota de 3 camionetas de diferentes capacidades de carga y dos motocicletas, en las cuales se distribuyen los pedidos a cargar dependiendo del volumen e importancia en tiempo de entrega, de esta manera el cargue se realiza por el conductor del carro asignado y el auxiliar de bodega que se encargó del alistamiento con la supervisión del jefe logístico.

- **Entrega de material.** Los pedidos recibidos por el jefe logístico a las 8:00 am se entregarán en el transcurso de las 9:30 am y 2:00 pm, para el caso de los que se reciben después de las 9:00 am se alistan y se enrutan en la tarde, finalmente los que se reciben durante la tarde serán entregados en la mañana siguiente. Este

esquema está basado en la rápida respuesta al cliente en atención a su necesidad inmediata del material, además este servicio de entrega no tiene costo y es aplicado a órdenes con valor mayor a los \$350.000 antes de Iva. Para efectos de control y apoyo los conductores cuentan con un Smartphone que les sirve de ayuda como GPS con la aplicación Waze para los desplazamientos y disponibilidad de llamadas o uso de la aplicación WhatsApp para contactar al personal autorizado por el cliente en caso de ser necesario.

- **Retorno de documentación.** Los conductores son los encargados de la entrega del material a los clientes y son responsables de la documentación asociada a cada pedido, una vez el cliente revisa y acepta el material debe firmar la remisión a conformidad y esta es devuelta al jefe logístico para control de pedidos entregados completos, cambios pendientes o devoluciones, así mismo él debe hacer entrega de estos documentos a los comerciales para que se pueda llevar a cabo el proceso de facturación para radicación en las oficinas del cliente. Para las facturas se lleva una planilla donde la persona de administración relaciona las facturas entregadas cada día al proceso logístico para su radicación y este debe retornar a la administración en máximo 3 días la documentación con firma y sello de los clientes con la relación de fecha de radicación en la misma planilla de salida.

➤ **Marketing y Ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto. Para MSA Ltda. Estas actividades son:

- **Fuerza de ventas.** Actualmente 15 de los 25 empleados de la empresa están en el área comercial, los comerciales tienen como labor identificar y contactar a posibles nuevos clientes, atender los existentes, comunicar a ellos las pautas o variaciones en los costos del material y realizar en el sistema las remisiones con las solicitudes de sus clientes. El grupo comercial cuenta con toda la información necesaria para sus actividades en la herramienta comercial del software interno de la empresa, está dotado con un plan de voz y datos para celular y participa de capacitaciones técnicas y comerciales por parte de los proveedores de los diferentes productos del portafolio.

- **Pautas publicitarias.** Las pautas publicitarias de la empresa y en general del sector son realizadas principalmente en la revista Equipos y Soluciones IT que es una Guía y Portal Especializado en Productos, Servicios y Proveedores de Infraestructura Tecnológica. Adicionalmente existen diversas ferias relacionadas o con participación activa del mercado eléctrico o de telecomunicaciones, Msa Ltda. ha participado como aliado de algunos de sus proveedores en dichas ferias, pero

para el cierre del 2017 incursiono como expositor en FISE Feria internacional del sector eléctrico en Medellín y será expositor también en BICSI andino 2018 para el mes de mayo, este último es una vitrina comercial y académica bajo la supervisión de BICSI Internacional y la participación del Min Tic. que actualiza al sector y las comunidades interesadas sobre nuevas soluciones, tendencias, buenas prácticas y los estándares que la industria de hoy requiere para conducir al mundo moderno hacia una conectividad integral.

- **Promociones.** Las promociones para los cables eléctricos y UTP son muy puntuales y reducidas debido a la competencia de bajos costos en el mercado, cuando se dan son comunicadas directamente a los clientes con potencial de invertir en la oferta, pues son en su mayoría ofertas de gran volumen y costo. Para el resto del portafolio se hacen descuentos periódicamente y se comunican por correo electrónico, por llamadas o son publicadas en la página de internet y redes sociales de la empresa.

➤ **Servicios Postventa:** actividades relacionadas con la prestación de servicios complementarios al producto o servicio tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.


- **Garantías.** En caso de presentarse alguna reclamación por garantía del producto se procede a comunicar al fabricante o proveedor del producto, pues la actividad de MSA Ltda. es solo de comercialización como intermediario entre el fabricante y el consumidor, al cliente se le recibe la reclamación y de ser necesario el producto para realizar todos los trámites establecidos por el fabricante y así él no tendrá que invertir su tiempo en estas actividades.

- **Soporte técnico.** Los equipos o herramientas que hacen parte del portafolio cuentan con un servicio de instalación y soporte técnico telefónico y presencial por parte del fabricante directamente al cliente, la empresa debe servir de intermediario para el acuerdo de fechas, horas y tipo de servicio que debe prestarse al cliente final.

- **Seguimiento a pedidos.** En el seguimiento a los pedidos pueden intervenir las áreas comercial, logística y administrativa, pues el cliente puede comunicar algún tipo de reclamo o queja directamente al conductor quien está entregando su pedido, llamar al número fijo de la empresa o contactar a su vendedor, de cualquier manera la queja o asunto a resolver debe llegar al comercial encargado de la atención de dicho cliente, es el quien toma las acciones correctivas necesarias para lograr la satisfacción del cliente ya sea de manera individual o con el apoyo de las áreas afectadas que puedan tener relación en la solución.

2.4 MATRIZ DOFA

Figura 14. Matriz DOFA Msa Ltda.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Conocimiento del Mercado F2: Flota de vehículos propia que permite la planeación y entrega oportuna de los pedidos. F3: Conocimientos técnicos F4: Capacidad para atender clientes a nivel nacional F5: Disponibilidad de inventario para entrega inmediata. F6: Amplio portafolio de productos. F7: Buenas relaciones y comunicación entre los empleados. F8: Oferta de materiales con buenos costos respecto a la competencia. F9: Oportunos tiempos de respuesta para pedidos, quejas o cambios solicitados.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Políticas y planes del gobierno nacional para el apoyo a la implementación de tecnologías de información y las comunicaciones. O2. Tendencia por parte de las Pymes en la transformación real del negocio O3. Demanda en el sector O4. Tendencia creciente de las TI en sectores comerciales y residenciales.	1. Establecer un numero y periodo de tiempo para presentar a los clientes ofertas con el fin de incrementar el numero de compradores constantes. 2. Diseñar un plan comercial basado en los conocimientos técnicos y de mercado que se enfoque en atacar el sector de las Pyme con interés en transformación digital. 3. Fortalecer la divulgación de los productos del portafolio que se dirigen al sector residencial para dar fuerza al mercado del consumidor final.	1. Reconocer y aprovechar los incentivos del gobierno para la transformación digital de las Pyme con el fin de incrementar la competitividad. 2. Formular una planeación estratégica a empresa para así reconocer sus unidades de negocio. 3. Formalización de los procesos y definición de responsabilidades en cada uno de ellos con la finalidad de identificar aspectos a mejorar en la cadena de valor.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Alto nivel negociación de los proveedores A2. Alta competencia en el mercado A3. Alto poder de negociación de los clientes A4. Incertidumbre respecto al gobierno entrante y sus focos de inversión.	1. Establecer Alianzas estratégicas con proveedores basadas en la disponibilidad de material para atender los requerimientos del cliente en el tiempo 2. Crear una campaña de divulgación en redes sociales y pagina web que comunique la cobertura nacional con la que cuenta la empresa como ventaja competitiva.	1. Diseñar un proceso encargado de recepcionar las opiniones de los clientes y dar solución a posibles inconformidades encontradas. 2. Destinar recursos para realizar inversión en herramientas tecnológicas que aporten un diferencial atractivo para los clientes respecto a la experiencia de compra con los competidores.

Fuente. El autor

2.5 PLAN ESTRATÉGICO

2.5.1 Nivel de Madurez para desarrollo del CMI. Con el objetivo de determinar el nivel de madurez de la empresa MSA Ltda. para la implementación del cuadro de mando integral, se aplicó un instrumento tipo test Ver Anexo A, el cual consta de una batería de 50 preguntas que fueron respondidas por el gerente general de la empresa. El test se constituirá en una entrada para de igual manera formular acciones estratégicas para la empresa.

2.5.2 Análisis. De acuerdo con las respuestas obtenidas, se han contestado 40 ítems positivamente de los 50 indagados, lo cual indica que la empresa está en un grado de madurez aceptable para la implantación de un Cuadro de mando integral. Sin embargo se ve la necesidad de aclarar ciertos puntos débiles de los procesos de la cadena de valor para incluirlos dentro de las estrategias y así formular el cuadro de mando integral.

2.5.3 Misión Propuesta. Para efectos de planificar la estrategia y tener la base para la determinación de los objetivos estratégicos, se realiza una revisión y actualización de la misión, visión y valores de la empresa. Para esta actualización se realizan una serie de preguntas orientadoras que permitan a MSA contar una misión que declare sus principios.

Cuadro 5. Preguntas orientadoras para la Misión de MSA

Pregunta	Respuesta
¿Qué naturaleza tiene nuestra empresa	Empresa encargada de la Comercialización de productos para la instalación de redes eléctricas y de cableado estructurado.
¿Cuál es nuestro mercado?	El mercado objetivo está en la construcción, remodelación o ampliación de cualquier proyecto de ingeniería que requiera electricidad o uso de una red de voz y datos.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Empresas de ingeniería, instaladores eléctricos y almacenes del sector eléctrico y de las telecomunicaciones.
¿Cuáles son nuestros principales productos o servicios?	Los conductores eléctricos, los cables UTP y su respectiva conectividad, la canalización, soportaría y metalmecánica.

Cuadro 6. (Continuación)

¿Cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?	La rápida respuesta a las necesidades de los clientes y el portafolio integral de productos para sus instalaciones.
¿Cuáles son nuestros valores?	Respeto, Honestidad, Equidad y Profesionalismo.

Fuente: El autor

Como resultado de las anteriores preguntas orientadoras y en consenso con el personal de la empresa MSA se establece la siguiente misión:

MSA es una empresa de comercialización de productos eléctricos y cableado estructurado. Nos distinguimos por dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes mediante un portafolio integral de productos, experiencia de compra y óptimos tiempos de entrega.

➤ **Nuestros valores son:**

- **Respeto:** En nuestra empresa existe el respeto entre colaboradores internos y externos, con el fin de construir un buen clima laboral y social.
- **Honestidad:** Nuestra empresa MSA LTDA comercializa productos con transparencia y actúa con claridad en todos los servicios que presta a los clientes.
- **Equidad:** Actuamos con igualdad, justicia e integridad en el producto y servicio que ofrecemos a nuestros clientes logrando dejar una huella positiva en el marco social, económico y ambiental.
- **Profesionalismo:** Somos competentes para apoderarnos del trabajo realizado bajo la eficiencia y efectividad, brindando lo mejor de nuestra empresa con la finalidad de dar el mejor producto y servicio a nuestros clientes.

2.5.4 Visión propuesta.

Cuadro 7. Preguntas orientadoras para la Visión de MSA

Pregunta	Respuesta
¿Qué deseamos hacer en el futuro?	Consolidar a MSA Ltda. como el mejor proveedor en cuanto a disponibilidad, precio y servicio capaz de soportar grandes proyectos de infraestructura eléctrica y tecnológica.
¿Para qué lo haremos?	Para contribuir al mejoramiento continuo en la calidad de vida de nuestros clientes internos y externos.
¿A quién deseamos servir?	A todos nuestros clientes internos, externos y a quienes vean en nosotros una solución a sus necesidades.
En qué tiempo lo lograremos	5 años.

Fuente: El autor.

Al 2023 MSA será reconocida como el mejor proveedor en cuanto a disponibilidad, precio y servicio, con capacidad de soportar la demanda de grandes proyectos de infraestructura eléctrica y tecnológica, contribuyendo a la calidad de vida de nuestros trabajadores y clientes finales.

Lo anterior lo logrará con personal idóneo y capacitado que aporta valor a los clientes.

2.6 LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS

A continuación, se definen las líneas estratégicas y las acciones estratégicas para MSA Ltda., de acuerdo con el análisis estratégico realizado y las propuestas por la gerencia de MSA Ltda.

2.6.1 Gestión organizacional efectiva

Tabla 5. Estrategias Gestión organizacional efectiva

E1.1.	<ul style="list-style-type: none">• Establecer el modelo de negocio de la empresa para que sea reconocido por todos los partes interesadas y actualizado según los retos internos y externos.
E.1.2	<ul style="list-style-type: none">• Establecer el modelo de gestión de la empresa que permite constituir y hacer seguimiento a su estrategia, procesos en especial la gestión de proveedores e inventario y estructura en pro de la mejora continua y adaptación de las necesidades internas y del entorno.
E.1.3	<ul style="list-style-type: none">• Implementar herramientas tecnológicas de bajo costo (por demanda) que apalanquen la cadena de valor en especial los procesos críticos.
E.1.4	<ul style="list-style-type: none">• Reconocer periódicamente oportunidades de capacitación ofrecidas por el gobierno nacional.
E.1.5	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar y formar constantemente a los empleados de la empresa De acuerdo al perfil gerencial, comercial y técnico necesario.
E.1.6	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer los procesos de comunicación interna con los trabajadores y comunicación externa con los demás interesados.

Fuente: El autor

2.6.2 Fortalecimiento del relacionamiento con proveedores

Tabla 6. Estrategias de fortalecimiento con proveedores.

E2.1.	<ul style="list-style-type: none">• Establecer alianzas estratégicas con proveedores basados en la disponibilidad de material para atender los requerimientos del cliente en el tiempo solicitado.
-------	--

E.2.2	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer oportunidades comerciales con el propósito de atacar el sector de las Pyme con interés en transformación digital.
E.2.3	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un proceso para gestión y evaluación de proveedores.

Fuente: El autor

2.6.3 Mejoramiento de la Experiencia de Compra

Tabla 7. Estrategias para experiencia de compra.

E3.1	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y ejecutar herramientas y programas para atraer nuevos clientes, fidelizar los existentes y mejorar el servicio postventa.
E3.2	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y ejecutar la estrategia de marketing digital que fortalezca la presencia en internet de la empresa.
E.3.3	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer autoservicio y plataforma Mobile para compras de los clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la divulgación de los productos del portafolio que se dirigen al sector residencial para dar fuerza al mercado del consumidor final.

Fuente: El autor

2.6.4 Fortalecimiento de la infraestructura para las operaciones y logística de salida

Tabla 8. Estrategias para operaciones y logística de salida.

E4.1.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una flota de vehículos adecuada que cuente con un sistema de GPS para gestionar y controlar los tiempos y movimientos de las entregas de material y trámites administrativos.
-------	--

E.4.2	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los inventarios suficientes y capacidad de almacenamiento que disminuya niveles de agotados y pérdidas.
-------	--

Fuente: El autor

2.6.5 Lineamiento 5: Sostenibilidad Financiera

Tabla 9. Estrategias de sostenibilidad financiera.

E5.1.	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar portafolio hacia productos complementarios y nuevas tendencias en redes eléctricas, de comunicación, voz y datos
E.5.2	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la participación de clientes del sector residencial para dar fuerza al mercado del consumidor final.
E.5.3	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de ahorro de recursos de la empresa

Fuente: El autor

2.6.6 Adopción de normas de calidad

Tabla 10. Estrategias de calidad.

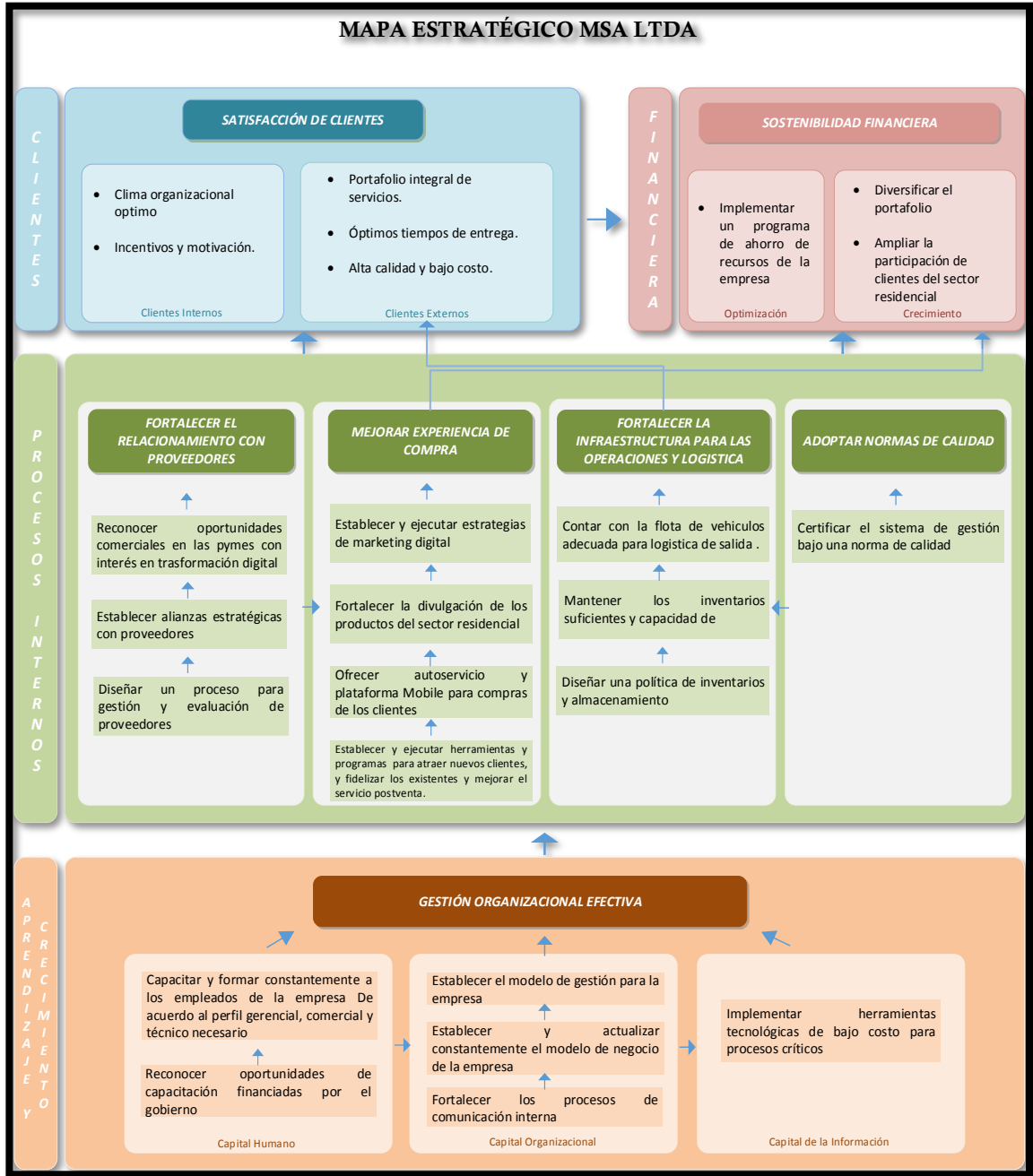
E6.1.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificar el sistema de gestión bajo una norma de calidad
-------	--

Fuente: El autor

2.7 MAPA ESTRATÉGICO

A continuación, se presenta el mapa estratégico de MSA Ltda.(Figura 15) el cual, será utilizado como principal mecanismo para divulgación de la estrategia en la empresa. En él se ubican a manera de causa efecto y en cada una de las perspectivas las estrategias formuladas en el numeral anterior.

Figura 15. Mapa estratégico MSA Ltda.



Fuente. El autor

2.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Una vez formuladas las estrategias y el mapa estratégico, se formula el cuadro de mando integral el cual contienen cada una de las perspectivas, los lineamientos y estrategias formulados para MSA Ltda, la forma de medición y la meta planteada. Cada uno de los indicadores mediante una ficha que se puede consultar en el Anexo B. Hoja de vida de indicadores.

Tabla 11. Cuadro de mando integral MSA Ltda.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL MSA Ltda. NIVEL ESTRATÉGICO						
Perspectiva	Lineamiento	Estrategia		Indicador	Formula	Meta
F i n a n c i e r a	Optimización	Implementar un programa de reducción de gastos operacionales y administrativos		Margen operacional	Utilidad Operacional/ Ventas	30%
	Crecimiento	Diversificar portafolio hacia categorías complementarias y nuevas tendencias en redes eléctricas, de comunicación, voz y datos		Porcentaje de ingresos percibidos por categorías nuevas en el portafolio de productos	(Ingreso de ventas por categorías nuevas / Ingreso total de ventas)*100	25%
		Ampliar la participación de clientes del sector residencial para dar fuerza al mercado del consumidor final.		Índice de incorporación de nuevos clientes del sector residencial	N° de clientes del sector residencial / total de clientes	>15%
C l i e n t e s	Satisfacción	Externos	Portafolio integral de productos	Porcentaje de clientes con PQR	(N° de clientes con PQR / N° de clientes con pedidos entregados)*100	<5%
			Optimos tiempos de entrega			
			Alta calidad a bajo costo			
	Internos	Clima organizacional optimo	Porcentaje de trabajadores que se muestran satisfechos al trabajar en la empresa	(N° de empleados que muestran satisfacción según el resultado de la encuesta / Total de empleados de la empresa)*100	>92%	
Incentivos y motivación.						

Tabla 11. (Continuación)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL MSA Ltda. NIVEL ESTRATÉGICO					
Perspectiva	Lineamiento	Estrategia	Indicador	Formula	Meta
P r o c e s o s I n t e r n o s	Relacionamiento con proveedores	Establecer alianzas estratégicas con proveedores basados en la disponibilidad de material para atender los requerimientos del cliente en el tiempo solicitado.	Nº de alianzas estratégicas con proveedores	N° de alianzas estratégicas con proveedores / N° de principales proveedores de la empresa	>10
		Reconocer oportunidades comerciales con el propósito de atacar el sector de las Pyme con interés en transformación digital.	Nº de negocios el sector de las Pyme obtenidos	N° de negocios el sector de las Pyme obtenidos / N° de Pyme identificadas con interés en transformación digital	60
		Diseñar un proceso para gestión y evaluación de proveedores.	Porcentaje de proveedores evaluados	$(N^{\circ}$ de proveedores evaluados / Total de proveedores de la empresa) * 100	>90%
	Experiencia de compra	Establecer y ejecutar herramientas y programas para atraer nuevos clientes, fidelizar los existentes y mejorar el servicio postventa.	Porcentaje de clientes beneficiados con los programas de fidelización	$(N^{\circ}$ de clientes beneficiados con los programas de fidelización / Total de clientes de la empresa) * 100	>80%
		Establecer y ejecutar la estrategia de marketing digital que fortalezca la presencia en internet de la empresa.	Porcentaje de clientes que acceden a servicios y productos por los canales de digitales	$(N^{\circ}$ de clientes que acceden a servicios y productos por los canales de digitales / Total de clientes) * 100	50%
		Establecer un programa de ofertas para atraer nuevos clientes.	Nº de clientes nuevos atraídos por ofertas de la empresa	N° de clientes nuevos / N° de clientes beneficiados de las ofertas	250
		Ofrecer autoservicio y plataforma Mobile para compras de los clientes.	Porcentaje de pedidos recibidos a través de las plataformas digitales	$(N^{\circ}$ de pedidos recibidos a través de las plataformas digitales / Total de pedidos recibidos) * 100	>40%
		Fortalecer la divulgación de los productos del portafolio que se dirigen al sector residencial para dar fuerza al mercado del consumidor final.	Número de campañas realizadas para clientes el sector residencial	N° de campañas realizadas para clientes el sector residencial / N° de campañas realizadas por la empresa	10
	Operaciones y logística de salida	Adquirir un sistema de GPS instalado en la flota de vehículos para gestionar y controlar los tiempos y movimientos de las entregas de material y trámites administrativos.	% de vehículos con sistema GPS instalado	$(N^{\circ}$ de vehículos con sistema GPS instalado / Total de Vehículos de la empresa) * 100	>70%
		Mantener los inventarios suficientes y capacidad de almacenamiento que disminuya niveles de agotados.	Indicadores de niveles de stock de almacenamiento	N° de veces fuera de niveles de inventario / Número de mediciones de inventario	<10%
	Calidad	Certificar el sistema de gestión bajo una norma de calidad	Porcentaje de procesos mejorados bajo la norma de calidad	$(N^{\circ}$ de procesos mejorados bajo la norma de calidad / Total de procesos de la empresa) * 100	>60%
	A p r e n d i z a j e y C r e c i m i e n t o	Gestión Organizacional Efectiva	Establecer el modelo de negocio de la empresa para que sea reconocido por todos los partes interesadas y actualizado según los retos internos y externos.	Numero de revisiones y actualizaciones realizadas al modelo de negocio	Numero de actualizaciones realizadas al modelo de negocio
Establecer el modelo de gestión de la empresa que permite constituir y hacer seguimiento a su estrategia, procesos en especial la gestión de proveedores e inventario y estructura en pro de la mejora continua y adaptación de las necesidades internas y del entorno.			Porcentaje de avance de proyecto de implementación del modelo de gestión para la empresa	$(N^{\circ}$ de actividades ejecutadas / total de actividades del proyecto) * 100	90%
Implementar herramientas tecnológicas de bajo costo (por demanda) que apalanquen la cadena de valor en especial los procesos críticos.			Nº de nuevas herramientas tecnológicas de bajo costo implementadas	N° de nuevas herramientas tecnológicas de bajo costo implementadas / Total de herramientas tecnológicas en la empresa	10
Reconocer y acceder periódicamente oportunidades de capacitación ofrecidas por entidades externas y por el gobierno nacional.			Nº de capacitaciones ejecutadas	N° de capacitaciones ejecutadas / Total de capacitaciones programadas en el plan capacitación	6
Capacitar y formar a los empleados de la empresa de acuerdo al perfil gerencial, comercial y técnico necesario			Inversión en capacitación de los empleados	Presupuesto de capacitación ejecutado / Total de presupuesto	> 30%
Fortalecer los procesos de comunicación interna con los trabajadores y comunicación externa con los demás interesados			Nº de empleados que participan con sugerencias a la empresa.	N° de sugerencias recibidas / Total de empleados	15

Fuente. El autor

2.9 MODELO DE NEGOCIO.

A continuación, se presenta el modelo de negocio de la empresa MSA Ltda., el cual se considera una de las estrategias base para poder desarrollar las estrategias de la perspectiva de los procesos internos del Cuadro de Mando Integral Formulado.

Figura 16. Modelo Canvas

MODELO DE NEGOCIO MSA LTDA				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de las marcas autorizadas 2. Transportadoras aliadas para entregas a nivel nacional 3. Fabricantes con acuerdo de distribución de sus productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envío oportuno de OC a proveedores 2. Logística eficiente hasta el cliente 3. Comunicación directa con clientes para entender sus necesidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio integral de productos 2. Optimos tiempos de entrega. 2. Alta calidad y bajo costo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoservicio para realizar compras via web. 2. Servicio al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de ingeniería. 2. Instaladores electricos. 3. Instaladores de telecomunicaciones.
	RECURSOS CLAVE <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de material electrico 2. Disponibilidad de cableado estructurado 3. Disponibilidad de tubería y canalización 4. Vehiculos en buen estado para uso logistico 5. Optimo servicio de internet 6. Optimo funcionamiento de Software interno 		CANALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Flota de vehiculos propia para entregas locales. 2. Empresas de envios y mensajería para entregas nacionales. 3. Contacto directo a través de ventas por mostrador en puntos de venta. 	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Almacenamiento 2. Pago de nomina. 3. Pago de comisiones comerciales. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pago de renta para oficina y puntos de venta. 5. Mantenimiento de flota de vehiculos. 6. Pago de servicios publicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Venta de material electrico 2. Venta de material para redes de cableado estructurado. 3. Servicios de mantenimiento a equipos de administracion de energia. 		

Fuente. El autor

2.8.1 Segmentos de clientes. Los principales clientes de MSA Ltda., están dados dentro de los siguientes tres grupos; en primer lugar, las empresas de ingeniería dedicadas al diseño, implementación y mantenimiento de redes eléctricas y de telecomunicaciones. En segundo lugar, se encuentran los instaladores eléctricos, personas naturales que tienen conocimientos técnicos en electricidad y se dedican a obtener contrataciones basadas en la instalación de redes eléctricas. Finalmente, los instaladores dedicados a contrataciones para implementación de redes de voz y datos en cobre y fibra óptica.

2.8.2 Propuesta de valor. La propuesta de valor de MSA Ltda., se basada en presentar a sus clientes un portafolio de productos integral donde encuentren todo lo necesario para el montaje de las redes eléctricas y de telecomunicaciones con altos estándares de calidad y mejores costos respecto a la competencia, donde además cuentan con el servicio de entrega sin costo adicional y con óptimos tiempos de entrega.

2.8.3 Canales. MSA Ltda. cuenta con una flota de vehículos propia para las entregas en Bogotá y cercanías, para los pedidos a nivel nacional se establecen alianzas con operadores logísticos y como contacto directo con clientes está el mostrador en los puntos de venta.

2.8.4 Relaciones con clientes. El relacionamiento con los clientes puede mejorarse con la disponibilidad de una plataforma web que les permita el sistema de autoservicio con sus pedidos mejorando los tiempos del proceso de compra, adicionalmente deben estar en permanente acompañamiento por medio de un equipo de servicio al cliente que pueda dar oportuna respuesta a sus necesidades adicionales.

2.8.5 Fuentes de ingresos. Las fuentes de ingreso para la empresa están dadas por la comercialización de materiales para redes eléctricas y de telecomunicaciones, además del servicio de mantenimiento para equipos encarados de la administración de energía.

2.8.6 Recursos clave. El inventario de productos eléctricos y de cableado estructurado disponible en las bodegas de MSA Ltda. es el principal recurso clave con el que se cuenta, seguido por la disponibilidad de una flota de vehículos para operaciones logísticas, también se cuenta con un servicio de internet por fibra óptica capaz de soportar las necesidades operacionales de la empresa por medio del software interno.

2.8.7 Actividades clave. Las actividades clave para el éxito de la organización deben contener la oportuna logística desde la negociación con los proveedores hasta la entrega de los pedidos dentro de los tiempos pactados con el cliente, con mayor atención en tres actividades tales como el envío de las OC al proveedor para garantizar el stock necesario en bodega, la logística de salida para los pedidos hasta ser entregados al cliente y una buena comunicación directa entre los comerciales y el cliente.

2.8.8 Socios clave. Los socios clave que aportan gran valor al negocio de MSA Ltda., son principalmente los fabricantes de los productos con quienes se tienen acuerdos de distribuidor autorizado, siendo ellos un referente de calidad y reconocimiento con sus marcas ante el mercado, también otros distribuidores autorizados de marcas con las que la empresa no tiene una relación directa y sirven de intermediarios para su comercialización. Finalmente se cuenta como socio clave a las empresas logísticas con quienes se cuenta para la entregar pedidos de clientes a nivel nacional.

2.8.9 Estructura de costes. Los costos asociados al funcionamiento de la empresa son: el pago de la nómina, el pago de renta por establecimientos comerciales tales como oficinas, bodegas y puntos de venta, e pago de los servicios publicaos que cada uno de los establecimientos devenga, el costo de almacenar material por ciertos periodos de tiempo, el costo de mantenimiento de la flota propia de vehículos, entre otros.

3 CONCLUSIONES

- El análisis PESTEL en la dimensión política muestra que el mercado colombiano se encuentra afectado actualmente por la incertidumbre que genera la transición de mandato presidencial y los posibles cambios sobre sectores de inversión. Otra variable a destacar en la dimensión política que favorece a MSA y se constituye en una oportunidad importante es la intensión del Gobierno Nacional por la transformación digital de las PYMES.
- Para el caso del mercado en que se desarrolla la actividad económica de MSA Ltda., el mismo análisis genérico arroja que se cuenta con una oportunidad importante en cuanto a que se observa en el país una rápida expansión de los avances tecnológicos, en temas de comunicación y automatización. Lo anterior estimula la demanda de insumos para el montaje de infraestructura de redes de voz y datos.
- En el análisis específico se encuentra que una de las fuerzas más influyentes está dada por el alto poder de negociación de los proveedores lo cual obliga a pensar en estrategias de relacionamiento de la empresa con ellos a largo plazo. En el mismo análisis se encuentra una ventaja que corresponde a la baja influencia de los productos sustitutos en el mercado. El análisis interno a través del uso de la cadena de valor, muestra debilidades importantes de la empresa MSA Ltda. como lo son: la ausencia de un modelo de gestión donde se establezca la estrategia, los procesos y la estructura organizacional lo cual impide el focalizar esfuerzos a futuro y un enfoque constante mejora continua de la empresa.
- La gerencia de la MiPYME MSA Ltda., debe tomar el liderazgo para empezar a definir y ejecutar las acciones correspondientes a cada una de las estrategias planteadas, además debe garantizar el cumplimiento de cada una de ellas en el tiempo, se hace indispensable comenzar por desarrollar las estrategias correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pues son las que habilitan el desarrollo de las estrategias planteadas en la perspectiva de procesos internos.
- La gerencia de MSA Ltda. deberá revisar constantemente los requerimientos del entorno y adaptar su estrategia de acuerdo a estas necesidades y al nivel de avance que se tenga en las metas planteadas.

4 RECOMENDACIONES

- Definir los planes de acción asociados a cada una de las estrategias.
- Definir los procedimientos donde se establezcan las actividades y los tiempos para cumplir con el sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton.
- Adquirir una herramienta tecnológica de bajo costo para implementar el BSC y facilitar su seguimiento.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO MUNDIAL. Colombia panorama general. [en línea]<
<http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>> [Citado el 15 de abril de 2018]

CAMARA COLOMBIANA DE LA CONTRUCCION CAMACOL. Camacol presentó sus propuestas sectoriales para el próximo cuatrienio. [en línea] <
<https://camacol.co/prensa/noticias/camacol-present%C3%B3-sus-propuestas-sectoriales-para-el-pr%C3%B3ximo-cuatrienio>> [Citado el 15 de abril de 2018]

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Registro mercantil. Dirección de estudios e investigaciones. Informe sobre las causas de liquidación e empresas en Bogotá.2009. [En línea] <
http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13127/4439_causas_de_liquidacion_de_empresas_en_bogota_parte_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Citado el 28 de marzo de 2018]

DANE. Cuentas económicas nacionales trimestrales, producto interno bruto - pib, Variación porcentual anual [en línea]:<
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IVtrim17_oferta.pdf> [Citado el 15 de abril de 2018]

DIARIO PORTAFOLIO. Las TI, claves para que las empresas sean competitivas. [en línea] < <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/facebook-implementaria-funcion-para-borrar-mensajes-en-messenger-515922>> [Citado el 15 de abril de 2018]

KAPLAN ROBERT S. - NORTON DAVID P. El cuadro de mando integral. The balanced scorecard: translating strategy into action. Edición en lengua castellana. Barcelona 1997 [Citado el 28 de marzo de 2018]

KAPLAN ROBERT S.- NORTON DAVID P. Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Edición en lengua castellana. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.I., 2004[Citado el 30 de marzo de 2018]

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA. MinTIC lanza su estrategia para que las Mipyme entren a la Economía Digital con una inversión de \$47.000 millones. [en línea] < <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19596.html>> [Citado el 15 de abril de 2018]

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA. Objetivos y Aspiraciones del Plan Vive Digital. [en línea] <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-1511.html> [Citado el 15 de abril de 2018]

MSA LTDA. Centro de gestión administrativa Sena – regional D.C. Propuesta de mejoramiento en procesos de gestión del talento humano. [CD-ROOM]. [Citado el 25 de abril de 2018]

MUÑIZ LUIS. MBA Practico. Cuadro de mando integral. Utilizando tablas dinámicas con Excel. Luppa Solutions.2012. [Citado el 24 de abril de 2018]

PERIODICO EL TIEMPO. Robos de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. [En línea] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594> [citado el 22 de marzo de 2018]

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. Las MiPYME en el contexto mundial: sus particularidades en México. [En línea] <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>> [Citado el 22 de marzo de 2018]

REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [En línea]<<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>> [Citado el 22 de marzo de 2018]

REVISTA DINERO. Pymes fortalecidas a través del sistema financiero. [en línea]: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/pymes-fortalecidas-traves-sistema-financiero-494067> [Citado el 15 de abril de 2018]

ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. The Execution Premium. Grupo Planeta (GBS), 2008.p28 [Citado el 25 de marzo de 2018]

ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. The Execution Premium. Un sistema de gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional. 3 ed. Grupo Planeta (GBS), 2009 [Citado el 28 de marzo de 2018]

STEFFENS GUILLAUME. El análisis PESTEL. [Ebook] España: 50 minutos. Es, P.9. (2017). [En línea]. <<http://www.en50minutos.esEconomíayempresaen50minutos.es>> [Citado en 15 de mar. 2018]

STEFFENS GUILLAUME. Las 5 Fuerzas de Porter. [Ebook] España: 50 minutos. Es, (2016). [En línea<<http://www.en50minutos.esEconomíayempresaen50minutos.es>> [Citado en 15 de mar. 2018]


TECNOLOGIA PARA PYMES, ¿En qué consiste el cableado estructurado? 2015 [en línea] < <http://tecnologiaparapymes.es/cableado-estructurado/>> [Citado 12 de abril de 2018]

TEMAS TECNOLOGICOS DE INTERES, Conceptos Básicos de Redes Eléctricas [en línea]: [En línea] <<https://www.temastecnologicos.com/redes-electricas/>> [Citado el 12 de abril de 2018]

URIBE MACIAS MARIO ENRIQUE – REINOSO LASTRA JUAN FERNANDO. Sistema de indicadores de gestión. 2014. Bogotá. Ediciones de la U. [Citado el 24 de abril de 2018]

ANEXOS

ANEXO A. Test Nivel de Madurez

 UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia FACULTAD DE INGENIERIA PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL	TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL	CODIGO: VERSION 1 Página 1 de 4
--	--	---------------------------------------

TEST DE DIAGNÓSTICO PARA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO EMPRESA MSA

Estudiantes:

Est. Sandra Rosada, sjrosad@ucatolica.edu.co

Director:

Director: MBA. Ing. Leidy Patricia Rodríguez Bernal, lprodriguez@ucatolica.edu.co

La encuesta que encuentra a continuación pretende identificar el grado de madurez que la empresa tiene para la implementación del Cuadro de Mando Integral. Sus respuestas son confidenciales, no lo comprometen de manera personal y en cambio sí representan un insumo valioso para el desarrollo de los objetivos del proyecto.

Deberá marcar con una (X) la respuesta a la pregunta planteada.

Nombre del encuestado: Rodolfo Ramírez

Cargo: Gerente

Nombre de la empresa: MSA Ltda.


Antigüedad: 10 años

Sector económico: Infraestructura


Número de empleados: 25

Número aproximado de clientes: 300

PREGUNTA	SI	NO
¿Conocen sus subordinados su misión?		x
¿Sabe cuáles son sus puntos fuertes y débiles?	x	
¿Tiene claras las amenazas y oportunidades del entorno?	x	
¿Ha definido su manera de competir?	x	
¿Conoce el personal a manera de competir de la empresa?	x	
¿Ha ordenado por importancia para su empresa: Beneficio-Crecimiento-Estabilidad?	x	

 <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia</p> <p>FACULTAD DE INGENIERIA PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL</p>	<p>TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL</p>	<p>CÓDIGO: VERSION 1 Página 2 de 4</p>
---	--	--

¿Tiene claro que debería ser su empresa dentro de tres años?	x	
¿Conoce las cifras de negocio de sus competidores de referencia?	x	
¿Está seguro de que su enfoque coincide con las necesidades reales de su mercado?	x	
¿Tiene ordenados sus clientes por importancia?	x	
¿Dispone de una información financiera suficiente y fácil de leer?	x	
¿Realiza alguna acción para saber que esperan de usted sus clientes?	x	
¿Realiza encuestas de satisfacción a la clientela?		x
¿Ha ordenado por importancia los atributos obtenidos en las encuestas?		x
¿Tiene usted objetivos de ventas por vendedores (dependientes, persona responsable, etc.)?	x	
¿Analiza las ventas por vendedor o responsable cada mes?	x	
¿Ha decidido cuanto debe invertir en conseguir clientes y cuanto en fidelizar los existentes?	x	
¿Tiene claro quiénes pueden ser clientes y quienes no? (segmentación de mercado)	x	
¿Trata adecuadamente cualquier solicitud de información de un cliente o posible cliente?	x	
¿Clasifica sus clientes por alguna característica además de su facturación anual?	x	
¿Sabe si podría mejorar su rentabilidad modificando las condiciones de cobro y pago?	x	
¿Conoce si tiene una estructura financiera adaptada a sus necesidades?	x	
¿Prevalece la gestión por procesos frente a la gestión por departamentos?		x
¿Sabe cuáles son los procesos críticos de su empresa?	x	
¿Existe un responsable de cada proceso crítico?	x	
¿Tiene o está gestionando tener una norma de calidad?		x
¿Estudia cómo reducir los costes de cada proceso crítico de manera periódica?	x	
¿Analiza cómo mejorar sus procesos para dar mejor servicio a coste razonable?	x	
¿Sabe cuánto dinero gana su empresa?	x	
¿Sabe cuánto dinero podría ganar su empresa?		x
¿Analiza que departamentos ganan dinero y cuales son deficitarios?	x	

 <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia</p> <p>FACULTAD DE INGENIERIA PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL</p>	<p>TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL</p>	<p>CÓDIGO: VERSIÓN 1 Página 3 de 3</p>
---	--	--

¿Su proceso económico es eficaz y eficiente?	x	
¿Conoce el margen bruto de familia de productos en su empresa?	x	
¿Confiaran los directivos de su empresa en las bondades del cuadro de mando?	x	
¿Existe un organigrama claro de los puestos directivos de la empresa?		x
¿Conoce exactamente cada empleado que se espera del?	x	
¿Existen criterios claros a la hora d efectuar nuevas contrataciones?	x	
¿Existe un sistema de retribución ligado a la calidad del trabajo de sus empleados?	x	
¿Hay una buena comunicación entre los distintos departamentos?	x	
¿Se respetan las decisiones de los empleados aunque no parezcan las más acertadas?	x	
¿Hay un plan de acogida para nuevos empleados?	x	
¿Tienen sus empleados acceso fácil a toda la información necesaria para tomar decisiones?	x	
¿Se escuchan las quejas y sugerencias de los subordinados?	x	
¿Tienen los diferentes departamentos o alguno de ellos excesivo poder?		x
¿Se dedican suficientes recursos a la información continuada de los empleados?	x	
¿Sus empleados comparten a información de manera natural y fácil?	x	
¿Existe en la planilla una sensación de orgullo por pertenecer a su empresa?		x
¿Existe un sistema de retribución ligado a la consecución de objetivos?	x	
Además de los financieros ¿analiza otros datos de su empresa?	x	

ANEXO B. Hoja de vida de indicadores

Nombre del Indicador	Margen operacional	
Objetivo	Medir la reducción de gastos operacionales y administrativos	
Unidad de Medida	Pesos \$	
Periodicidad	6 meses	
Formula	Utilidad Operacional/ Ventas	
Tendencia	Menor	
Responsable	Gerencia General	
Datos de línea base		
Actualmente no se cuenta con un programa de reducción de gastos		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	8%	
2020/Diciembre	17%	
2021/Diciembre	30%	
Estados de medición		
<30%		Excelente
Entre (20% - 30%)		Bueno
<20%		Malo

Nombre del Indicador	Ingresos percibidos por categorías nuevas en el portafolio de productos	
Objetivo	Medir el ingreso por venta de nuevas categorías en el portafolio de productos.	
Unidad de Medida	Pesos \$	
Periodicidad	1 año	
Formula	Ingreso de ventas por categorías nuevas / Ingreso total de ventas	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Gerencia comercial	
Datos de línea base		
\$0		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	8%	
2020/Diciembre	15%	
2021Diciembre	25%	
Estados de medición		
>22%		Excelente
Entre (15% - 22%)		Bueno
<15%		Malo

Nombre del Indicador	Clientes nuevos sector residencial	
Objetivo	Revisar el índice de incorporación de nuevos clientes del sector residencial	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	6 Meses	
Formula	N° de clientes del sector residencial / total de clientes	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Gerencia comercial	
Datos de línea base		
No se cuenta con información para línea base		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
Estados de medición		
		Excelente
		Bueno
		Malo

Nombre del Indicador	Clientes con PQR	
Objetivo	Identificar el porcentaje de clientes con PQR	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 mes	
Formula	N° de clientes con PQR / N° de clientes con pedidos entregados	
Tendencia	Menor	
Responsable	Servicio al cliente	
Datos de línea base		
Actualmente el 18% de los pedidos entregados generan una PQR		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2018/Diciembre	14%	
2019/Junio	10%	
2019/Diciembre	5%	
Estados de medición		
<5%		Excelente
Entre (5%-10%)		Bueno
>10%		Malo

Nombre del Indicador	Satisfaccion del TH	
Objetivo	Medir la satisfaccion del personal de la empresa	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	3 meses	
Formula	Nº de empleados que muestran satisfaccion según el resultado de la encuesta	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Talento humano	
Datos de línea base		
Según ultima encuesta realizada 18 empleados muestran satisfaccion de trabajar en la empresa		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2018/Diciembre	2000%	
2019/Junio	2300%	
2019/Diciembre	2500%	
Estados de medición		
>23		Excelente
Entre (18-23)		Bueno
<17		Malo

Nombre del Indicador	Alianzas estrategicas con proveedores	
Objetivo	Medir el numero de alianzas estrategicas que alcanza la empresa con sus proveedores	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	6 meses	
Formula	Nº de alianzas estrategicas con proveedores / Nº de principales proveedores de la empresa	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Compras	
Datos de línea base		
Actualmente se cuenta con 3 alianzas importantes con proveedores principales		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2018/Diciembre	500%	
2019/Junio	700%	
2019/Diciembre	1000%	
Estados de medición		
>10		Excelente
Entre (5 - 10)		Bueno
<5		Malo

Nombre del Indicador	Nuevos negocios obtenidos con PyME	
Objetivo	Revisar el numero de negociaciones logradas con PyME en proceso de transformacion digital	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 Mes	
Formula	N° de negocios el sector de las Pyme obtenidos / N° de Pyme identificadas con interes en trasformacion digital	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Gerencia comercial	
Datos de línea base		
No existe un plan comercial para atacar este segmento de mercado en la empresa		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	2000%	
2020/Diciembre	2000%	
2021Diciembre	2000%	
Estados de medición		
>60		Excelente
Entre (30 - 060)		Bueno
<30		Malo

Nombre del Indicador	Proveedores evaluados	
Objetivo	Medir la cantidad de proveedores evaluados.	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 año	
Formula	N° de proveedores evaluados / Total de proveedores de la empresa	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Compras	
Datos de línea base		
Actualmente no se evalua a los proveedores		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	50%	
2020/Diciembre	70%	
2021/Diciembre	90%	
Estados de medición		
>85%		Excelente
Entre (50% - 85%)		Bueno
<50%		Malo

Nombre del Indicador	Cientes con programa de fidelización	
Objetivo	Medir el porcentaje de clientes que se logra beneficiar con los programas de fidelización de la empresa	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	6 Meses	
Formula	N° de clientes beneficiados con los programas de fidelización / Total de clientes de la empresa	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Gerencia comercial	
Datos de línea base		
Actualmente no se cuenta con un programa de fidelización		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	35%	
2020/Diciembre	50%	
2021/Diciembre	80%	
Estados de medición		
>80%		Excelente
Entre 50% - 80%)		Bueno
<50%		Malo

Nombre del Indicador	Acceso de clientes a canales digitales	
Objetivo	Medir el porcentaje de clientes que acceden a las plataformas digitales en busca de productos de la empresa	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 Mes	
Formula	(N° de clientes que acceden a servicios y productos por los canales de digitales / Total de clientes)*100	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Encargado de TI	
Datos de línea base		
Actualmente no se cuenta con plataforma digital para compras on line		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	20%	
2020/Diciembre	35%	
2021/Diciembre	50%	
Estados de medición		
>50%		Excelente
Entre (25% - 50%)		Bueno
<25%		Malo

Nombre del Indicador	Nuevos clientes como resultado de una oferta	
Objetivo	Medir el numero de nuevos clientes que se logran por medio de ofertas y descuentos en productos.	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 Mes	
Formula	N° de clientes nuevos / N° de clientes beneficiados de las ofertas	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Gerencia comercial	
Datos de línea base		
Actualmente no se cuantifica el numero de clientes nuevos por ofertas.		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2018/Diciembre	9000%	
2019/Junio	16000%	
2019/Diciembre	25000%	
Estados de medición		
> 200		Excelente
Entre (125-200)		Bueno
<125		Malo

Nombre del Indicador	Pedidos a traves de plataformas digitales	
Objetivo	Identificar el porcentaje de pedidos que corresponde a compras por internet a traves de plataformas digitales.	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 Mes	
Formula	(N° de pedidos recibidos a travez de las plataformas digitales / Total de pedidos recibidos)*100	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Encargado de TI	
Datos de línea base		
Actualmente no existe el servicio de compra on line.		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	20%	
2020/Diciembre	35%	
2021/Diciembre	50%	
Estados de medición		
>40%		Excelente
Entre (20% - 40%)		Bueno
<20%		Malo

Nombre del Indicador	Campañas para clientes del sector residencial	
Objetivo	Identificar el porcentaje de campañas que se enfocan para clientes el sector residencial	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	6 Meses	
Formula	(N° de campañas realizadas para clientes el sector residencial / Total de campañas realizadas por la empresa)	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Encargado de Mercadeo	
Datos de línea base		
Actualmente no existen campañas enfocadas al sector residencial		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	200%	
2020/Diciembre	600%	
2021/Diciembre	1000%	
Estados de medición		
>8		Excelente
Entre (4 - 8)		Bueno
<4		Malo

Nombre del Indicador	GPS de Vehiculos	
Objetivo	Revisar el numero de vehiculos que cuentan con el sistema de GPS instalado para control.	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	N/A	
Formula	(N° de vehiculos con sistema GPS instalado / Total de Vehiculos de la empresa)*100	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Jefe Logistico	
Datos de línea base		
Actualmente la flota no cuenta con sistema GPS		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Abril	30%	
2019/Agosto	50%	
2019/Diciembre	70%	
Estados de medición		
>70%		Excelente
Entre (40% - 70%)		Bueno
<40%		Malo

Nombre del Indicador	Niveles de stock	
Objetivo	Indice del nivel de stock de almacenamiento de los productos.	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 Mes	
Formula	N° de veces fuera de niveles de inventario / Número de mediciones de inventario	
Tendencia	Menor	
Responsable	Jefe Logístico	
Datos de línea base		
Los niveles de agotados en inventario oscilan entre el 20% y 30% Actualmente		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	20%	
2020/Diciembre	15%	
2021/Diciembre	10%	
Estados de medición		
<10%		Excelente
Entre (10%-15%)		Bueno
>15%		Malo

Nombre del Indicador	Procesos bajo norma de calidad	
Objetivo	Identificar el numero de procesos mejorados bajo la norma de calidad	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 año	
Formula	$(N^{\circ} \text{ de procesos mejorados bajo la norma de calidad} / \text{Total de procesos de la empresa}) * 100$	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Gerencia general	
Datos de línea base		
Actualmente la empresa no tiene certificación de calidad en sus procesos.		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	10%	
2020/Diciembre	30%	
2021/Diciembre	60%	
Estados de medición		
>60		Excelente
Entre (30%-60%)		Bueno
<30%		Malo

Nombre del Indicador	Revisiones y actualizaciones al modelo de negocio	
Objetivo	Controlar el numero de revisiones y actaulizaciones realizadas al modelo de negocio	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 año	
Formula	Numero de actualizaciones realizadas al modelo de negocio	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Gerencia general	
Datos de línea base		
La empresa no cuenta con un modelo de negocio establecido.		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
Estados de medición		
		Excelente
		Bueno
		Malo

Nombre del Indicador	Porcentaje de implementacion del modelo de gestion	
Objetivo	Revisar el porcentaje de avance de proyecto de implementacion del modelo de gestion para la empresa	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Periodicidad	3 Meses	
Formula	$(N^{\circ} \text{ de actividades ejecutadas} / \text{total de actividades del proyecto}) * 100$	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Gerencia general	
Datos de línea base		
La empresa no cuenta con un modelo de gestion actualmente.		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	35%	
2020/Diciembre	70%	
2021/Diciembre	90%	
Estados de medición		
>85%		Excelente
Entre(60% - 70%)		Bueno
<60%		Malo

Nombre del Indicador	Herramientas tecnologicas Implementadas	
Objetivo	Diagnosticar el numero de nuevas herramientas tecnologicas de bajo costo implementadas	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 año	
Formula	N° de nuevas herramientas tecnologicas de bajo costo implementadas / Total de herramientas tecnologicas en la empresa	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Encargado de TI	
Datos de línea base		
Actualmente se cuenta con 5 heramientas tecnologicas en la empresa.		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	500%	
2020/Diciembre	800%	
2021/Diciembre	1000%	
Estados de medición		
>8		Excelente
Entre (5 - 8)		Bueno
<5		Malo

Nombre del Indicador	Capacitaciones externas	
Objetivo	Identificar el numero oportunidades de capacitación obtenidas de las ofrecidas por entidades externas y por el gobierno nacional.	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 Año	
Formula	N° de capacitaciones ejecutadas / Total de capacitaciones programadas en el plan capacitación	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Gerencia general	
Datos de línea base		
Actualmente no se accede a este tipo de programas.		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2019/Diciembre	200%	
2020/Diciembre	400%	
2021/Diciembre	600%	
Estados de medición		
>6		Excelente
Entre (4 - 5)		Bueno
<4		Malo

Nombre del Indicador	Capacitacion de personal por perfiles	
Objetivo	Identificar el valor de Inversión en capacitación de los empleados	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	3 Meses	
Formula	Presupuesto de capacitación ejecutado / Total de presupuesto	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Talento humano	
Datos de línea base		
Actualmente se realizan 6 capacitaciones por año al area comercial.		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2018/Diciembre	12%	
2019/Julio	20%	
2019/Diciembre	30%	
Estados de medición		
>25%		Excelente
Entre (15-25)		Bueno
<15		Malo

Nombre del Indicador	Indice de participacion de los empleados	
Objetivo	Medir la participacion de los empleados en generacion de ideas para mejora de los procesos y procedimientos.	
Unidad de Medida	Número	
Periodicidad	1 Mes	
Formula	Nº de sugerencias recibidas / Total de empleados	
Tendencia	Mayor	
Responsable	Proceso Talento humano	
Datos de línea base		
Solamente 5 de los 25 empleados aportan sugerencias a la gerencia.		
Información de la meta		
Año/Mes	Meta	Observaciones
2018/Noviembre	800%	
2019/Mayo	1100%	
2019/Noviembre	1500%	
Estados de medición		
>15		Excelente
Entre (9-15)		Bueno
<9		Malo