

TRABAJO FINAL



DAVID JULIÁN GONZÁLEZ RAQUEJO

LAURA ALEJANDRA RIVERA TÉLLEZ

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ, D.C.

2017

**DESARROLLO DEL SISTEMA ESTRATÉGICO Y TÁCTICO BASADO EN EL
BALANCED SCORECARD PARA FABERPOL S.A.S.**

AUTORES

DAVID JULIÁN GONZÁLEZ RAQUEJO

CÓDIGO: 062111066

LAURA ALEJANDRA RIVERA TÉLLEZ

CÓDIGO: 062111155

DIRECTOR

MANUEL ALFONSO MAYORGA MORATO

INGENIERO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ, D.C.

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN:

El trabajo de grado titulado “DESARROLLO DEL SISTEMA ESTRATÉGICO Y TÁCTICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA FABERPOL S.A.S.”, realizado por los estudiantes: DAVID JULIÁN GONZÁLEZ RAQUEJO Código: 062111066 y LAURA ALEJANDRA RIVERA TÈLLEZ Código: 062111155; cumple con todos los requisitos legales exigidos por la Universidad Libre para optar al título de Ingeniero Industrial.

Firma del residente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá _____ de _____ 2017

A Dios por habernos permitido llegar a este punto de nuestras vidas con la salud necesaria para lograr este objetivo, por su sabiduría y voluntad brindada.

Por el apoyo incondicional, motivación constante y ejemplo de perseverancia y constancia le dedicamos este trabajo a cada uno de nuestros padres, Cristina Raquejo, William González, Fanny Téllez y Javier Rivera.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros familiares...

A mis padres Cristina y William por haberme forjado como la persona que soy actualmente; a mis hermanos Cristian, Camilo y Santiago por su compañía y apoyo; a mis tíos Oscar y Pilar por su comprensión y consejo. Muchos de mis logros se los debo a ustedes, su motivación constante hizo posible lograr este paso tan importante para mí.

Javier Rivera por su patrocinio, paciencia y ejemplo de superación y constancia durante todo este tiempo.

Fanny Téllez por hacer más amenos los días de reunión con sus deliciosas onces.

A nuestros maestros...

A cada uno de los maestros que pasaron por nuestra carrera y que aportaron con sus conocimientos técnicos y personales para que la experiencia en la realización de este trabajo de grado sea satisfactoria y merecedora.

Gracias a nuestro tutor Ing. Manuel Mayorga por su conocimiento, compromiso y dedicación a la hora de orientarnos en el desarrollo correcto de este trabajo.

A Faberpol S.A.S....

Por abrirnos la puerta y permitirnos el desarrollo de este trabajo, por cada uno de sus aportes e información necesaria para la veracidad de este documento.

RESUMEN

En la actualidad, las empresas que manejan producción por proyectos se enfrentan a un gran reto, la planeación, aunque éste es común en la mayoría de las organizaciones, es más complejo cuando su producción es cíclica o por temporadas. Para Faberpol S.A.S., asumir este reto no ha sido una tarea sencilla ya que durante la vida operativa de la empresa se han presentado situaciones desfavorables para el crecimiento de esta como alta rotación de personal, ventas intermitentes, alto porcentaje de activos corrientes almacenados, sobrecostos por créditos, entre otros. Para mitigar este tipo de situaciones existen distintas herramientas de calidad, producción, logísticas, administrativas y demás, que pueden ayudar a mejorar la situación actual de la empresa, sin embargo cada una ataca un área específica dentro de la organización. Teniendo en cuenta que Faberpol S.A.S., es una empresa creciente y que cada una de sus áreas afronta grandes desafíos, es necesaria una herramienta que ataque, si bien no a todos, a la mayoría de estos retos en conjunto.

Por lo anterior la herramienta idónea para crear estrategias que mejoraren la situación de la empresa es el Balanced Scorecard debido a que maneja cuatro perspectivas (cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje) las cuales abordan temas externos e internos de la organización, además una gran ventaja del BSC es el dejarse moldear, generar estrategias e indicadores de acuerdo a la actividad y visión de la empresa, convirtiéndola en la principal herramienta para *“Desarrollar el sistema estratégico y táctico basado en el Balanced Scorecard que facilite el control y la toma de decisiones para la dirección futura de la empresa.”*¹

¹ Objetivo General del trabajo

PALABRAS CLAVES

Balanced Scorecard, visión, organización, estrategia, perspectiva, indicadores, proyectos, producción cíclica, herramienta, planeación, dirección, idóneo.

ABSTRACT

At present, the production companies that manage projects face a major challenge, planning, although this is common in most organizations is more complex when production is cyclical or seasonal. To Faberpol S.A.S., take on this challenge it has not been an easy task because during the operating life of the company were presented unfavorable conditions for the growth of this as high staff turnover, intermittent sales, high percentage of stored current assets, cost overruns credits , among others. To mitigate such situations there are different quality tools, production, logistics, administrative and others, which can help improve the current situation of the company, however each attack a specific area within the organization. Given that Faberpol S.A.S., is a growing company and each of its areas facing major challenges, a tool that attack is necessary, although not all, most of these challenges together.

Therefore the ideal tool to create strategies that mejorar en the situation of the company is the Balanced Scorecard because it handles four perspectives (customer, financial, internal processes and aprendizaje) which address external and internal issues of the organization also great advantage of BSC is be molded, generate strategies and indicators according to activity and vision of the company, making it the main tool to "Develop strategic and tactical system based on the Balanced Scorecard to facilitate control and decision making for the future direction of the company. "

KEYWORDS

Balanced Scorecard, view, organization, strategy, perspective, indicators, projects, cyclic, production, tool, planning, direction, suitable

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	1
CAPITULO 1 GENERALIDADES	4
1.1. PROBLEMA.....	4
1.2. MARCO METODOLÓGICO.....	14
1.3. MARCO REFERENCIAL.....	18
CAPITULO 2 DESARROLLO DEL PROYECTO	44
2.1. DIAGNÓSTICO FABERPOL S.A.S.	44
2.2. MAPA ESTRATÉGICO.....	55
2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	60
2.4. ANÁLISIS COSTO VS BENEFICIO	75
CAPITULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS	95
3.1. CONCLUSIONES	95
3.2. RECOMENDACIONES.....	98
4. BIBLIOGRAFÍA.....	100
5. ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	MATRIZ DE INFLUENCIA	11
TABLA 2.	COORDENADAS PLANO AXIAL.....	11
TABLA 3.	PARTICIPACIÓN POR PERSPECTIVA	46
TABLA 4.	PARTICIPACIÓN POR ASPECTOS.....	47

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. DOFA INICIAL.....	9
CUADRO 2. ÁREAS RELACIONADAS	10
CUADRO 3. CUADRO METODOLÓGICO.....	16
CUADRO 4. DOFA.....	45
CUADRO 5. ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	51
CUADRO 6. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	52
CUADRO 7. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS.....	53
CUADRO 8. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	54
CUADRO 9. CUMPLIR META DE VENTAS.....	75
CUADRO 10. LOGRAR INGRESOS CONSTANTES	76
CUADRO 11. AUMENTAR VENTAS TEMPORADA DE NAVIDAD.....	77
CUADRO 12. AUMENTAR VENTAS OTRAS TEMPORADAS	78
CUADRO 13. GENERAR UTILIDAD ESPERADA	79
CUADRO 14. MINIMIZAR COSTOS (AHORRO EN COSTOS OPERACIONALES).....	81
CUADRO 15. MINIMIZAR COSTOS (PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN DE LOS INTERESES EN LA UTILIDAD).....	82
CUADRO 16. AUMENTAR NÚMERO DE PROYECTOS CON LA UTILIDAD ESPERADA	83
CUADRO 17. VENDER PROYECTOS INNOVADORES	84
CUADRO 18. FIDELIZAR CLIENTES	85
CUADRO 19. CREAR RECORDACIÓN DE LA MARCA	86
CUADRO 20. MEJORAR DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	87
CUADRO 21. EMPLEAR AL MÁXIMO ESPACIO Y RECURSOS	88
CUADRO 22. MEJORAR EL DEPARTAMENTO DE DISEÑO.....	89
CUADRO 23. EXPLORAR NUEVOS MATERIALES Y TECNOLOGÍAS	90
CUADRO 24. RETROALIMENTAR INFORMACIÓN FINANCIERA.....	91
CUADRO 25. CAPACITAR EMPLEADOS	92
CUADRO 26. CONTRATAR PERSONAL COMPETENTE A SU CARGO	93
CUADRO 27. REALIZAR CAMPAÑAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PROMEDIO DE COTIZACIONES	6
GRÁFICO 2. VALOR PROMEDIO COTIZACIONES VS VENTAS.....	7
GRÁFICO 3. PLANO AXIAL.....	12
GRÁFICO 4. INGRESOS DE LOS DIFERENTES SECTORES EN LOS AÑOS 2009-2010	21
GRÁFICO 5. INGRESOS DE LOS DIFERENTES SECTORES EN LOS AÑOS 2011-2012	22
GRÁFICO 6. PRODUCTIVIDAD DE LOS DISTINTOS SECTORES EN LOS AÑOS 2009-2010	23
GRÁFICO 7. PRODUCTIVIDAD DE LOS DISTINTOS SECTORES EN LOS AÑOS 2011-2012	24
GRÁFICO 8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	30
GRÁFICO 9. EL CMI COMO UNA ESTRUCTURA O MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN.	32
GRÁFICO 10. VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO	36
GRÁFICO 11. PARTICIPACIÓN DE LOS ASPECTOS EN CLIENTE.....	48
GRÁFICO 12. PARTICIPACIÓN DE LOS ASPECTOS EN INNOVACIÓN.....	49
GRÁFICO 13. PARTICIPACIÓN DE LOS ASPECTOS EN FINANCIERA.....	49
GRÁFICO 14. PARTICIPACIÓN DE LOS ASPECTOS EN PROCESOS INTERNOS	50
GRÁFICO 15. ESTRATEGIAS CLAVES PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	55
GRÁFICO 16. OBJETIVOS CLIENTE.....	56
GRÁFICO 17. OBJETIVOS PROCESOS INTERNOS	57
GRÁFICO 18. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	58
GRÁFICO 19. OBJETIVOS DE FINANCIERA.....	59
GRÁFICO 20. MAPA ESTRATÉGICO.....	60
GRÁFICO 21. INDICADOR PORCENTAJE DE VENTAS ANUAL	76
GRÁFICO 22. INDICADOR VENTAS TRIMESTRALES.....	77
GRÁFICO 23. PORCENTAJE DE CRECIMIENTO TEMPORADA DE NAVIDAD	78
GRÁFICO 24. INDICADOR INCREMENTO DE VENTAS OTRAS TEMPORADAS.....	79
GRÁFICO 25. INDICADOR PORCENTAJE UTILIDAD ESPERADA.....	80
GRÁFICO 26. INDICADOR AHORRO EN COSTOS OPERACIONALES	81
GRÁFICO 27. INDICADOR REPRESENTACIÓN DE LOS INTERESES EN AL UTILIDAD.....	82
GRÁFICO 28. INDICADOR PORCENTAJE DE PROYECTOS CON LA UTILIDAD ESPERADA	83
GRÁFICO 29. INDICADOR PORCENTAJE DE PROYECTOS INNOVADORES VENDIDOS	84
GRÁFICO 30. INDICADOR DE PROMEDIO DE PROYECTOS VENDIDOS A CLIENTES ANTIGUOS	85
GRÁFICO 31. ÍNDICE DE RECORDACIÓN DE LA MARCA.....	86

GRÁFICO 32. EFICACIA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	87
GRÁFICO 33. ESPACIO UTILIZADO	88
GRÁFICO 34. ÍNDICADOR DE TIEMPO DE RESPUESTA AL CLIENTE	89
GRÁFICO 35. NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE I+D.....	90
GRÁFICO 36. NIVEL DE RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.....	91
GRÁFICO 37. INDICADOR DE EMPLEADOS CAPACITADOS	92
GRÁFICO 38. PERSONAL COMPETENTE EMPLEADO	93
GRÁFICO 39. INDICADOR DE TIEMPO EN CAMPAÑAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	94
GRÁFICO 40. SISTEMA ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA FABERPOL	97

INDICE DE ANEXOS

A.	ANEXOS FISICOS	104
A.	CARTA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO	104
B.	CARTA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE GRADO.....	104
C.	CERTIFICACIÓN DE FABERPOL S.A.S.....	104
B.	ANEXOS MAGNETICOS	104
A.	ENCUESTA REALIZADA V.2.1.XLSX	104
B.	DOFA.PDF.....	104
C.	CRUCEDOFA.PDF	104
D.	INDICADORES BSC V.2 .XLSX	104

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las actividades de las empresas se ve comúnmente afectado por la falta de claridad en la misión, visión, estrategia o en los objetivos organizacionales; lo que hace que la intención de crecer y mantenerse en el mercado sea cada vez más difícil teniendo que enfrentar, además, las dificultades propias del mercado, la competencia, la economía, entre otros. El concepto de estrategia entonces cobra una mayor importancia a la hora de afrontar estos problemas, posibilitando una mejora en la toma de decisiones en un entorno cambiante.

Una de las herramientas que ayuda la elaboración, la comprensión y al cumplimiento de dicha estrategia es el Balanced Scorecard, ya que permite elaborar un panorama de la empresa desde los niveles superiores hasta los niveles operativos, alineando los esfuerzos organizacionales del día a día hacia la misión y la visión de la empresa y por ende al de la estrategia.

En este documento se expondrá como el Balanced Scorecard se adapta a una empresa con las características de Faberpol, sus dificultades actuales, así como el entorno en el que está envuelta.

JUSTIFICACIÓN

Los sistemas estratégicos y tácticos surgen como respuesta a la necesidad de las organizaciones de establecer las bases necesarias para su fortalecimiento, crecimiento y competitividad local y global, con el fin de que permitan el establecimiento de políticas, objetivos, medición y mejora de su eficacia y eficiencia, así como de sus distintas actividades.

La realización de este trabajo ayudará a la empresa a conocer su estado actual frente a los procesos administrativos y cada una de las operaciones, identificando los esfuerzos individuales y colectivos de la empresa y así mejorar los procesos gerenciales, administrativos y

operacionales existentes, mediante el Balanced Scorecard, así como indicadores que permitan medir y controlar cada uno de estos procesos para garantizar el logro de los objetivos y metas planteadas en la organización.

En un mercado que se vuelve cada vez más agresivo y competitivo es necesario que las organizaciones estén preparadas para afrontar el reto y crecer. Los problemas de sobrecostos y rotación de personal, entre otros (ver cuadro 1), con los que cuenta la empresa, hacen que no pueda crecer y ser tan rentable como se espera que sea.

Un impacto significativo que busca generar este proyecto en la empresa, económicamente hablando, es la generación de ingresos constantes para esta. Sin duda la parte económica es la más sensible para las organizaciones y para Faberpol no es la excepción, este recurso tan importante para el funcionamiento y crecimiento de la empresa se ha visto traumatizado en los últimos años, no solo por la naturaleza de su producción cíclica, la cual hace que durante el primer semestre del año este recurso monetario no ascienda como es de esperarse, la forma de financiación de los proyectos y la falta de control de este recurso también generan su aporte. Por lo anterior el BSC busca generar en la empresa mecanismos y estrategias que permitan a la organización aumentar sus ingresos y así contribuir a mejorar la situación de la empresa y la de las familias que trabajan en ella; no se puede dejar de lado al talento humano que labora en la compañía, el proyecto busca brindar al personal de Faberpol una mayor estabilidad, tanto laboral como económica, esto debido a que la rotación de personal es bastante alta al interior de la empresa por lo que generar estrategias que aumenten la calidad de vida de los trabajadores, es otro elemento importante que se busca mejorar con el desarrollo de esta herramienta.

Teniendo en cuenta que Faberpol S.A.S., fue la primera empresa en Colombia que se dedicó a la decoración comercial, el tamaño relativamente grande en comparación con las demás, reflejado

en las instalaciones y el volumen de ventas, lo que pretende este proyecto es proporcionar a la empresa la facilidad de integrar la visión en las diferentes perspectivas, conocer la situación actual de la empresa que se podrá interpretar en los indicadores de gestión, alinear la empresa para la obtención de los objetivos y por ultimo generar un cambio en todo el personal en pro de la visión corporativa; por lo anterior se desarrolla un sistema estratégico y táctico basado en el Balanced Scorecard. ²

² Beneficios del Balanced Scorecard, WikEoi, Escuela de Organización Industrial.

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1.PROBLEMA

1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el sistema estratégico y táctico, basado en el Balanced Scorecard, guiará a la empresa en el control y el claro direccionamiento futuro de la misma?

1.3.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Faberpol S.A.S., “Es una empresa colombiana que brinda a nuestros clientes y a la sociedad en general, toda nuestra pasión, experiencia y profesionalismo con el fin de satisfacer las necesidades en el desarrollo de proyectos innovadores en el área de la decoración comercial.”³

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la carrera 23 No. 71-37 Bogotá DC., las líneas de atención al cliente 235 10 02 y 480 67 31, además cuenta con un personal capacitado de 16 personas para la fabricación de los distintos proyectos y el apoyo de los mismos en la parte administrativa; debido a la naturaleza de la empresa y a su producción unitaria o por proyectos en determinadas temporadas del año, la empresa amplía su capacidad de planta en alrededor del 93%⁴ sin contar los outsourcing que se manejan.

Gracias a la naturaleza de su producción cíclica, la temporada de navidad es la más recordada por los clientes a la hora de solicitar la ambientación de sus espacios comerciales; esto con el ánimo de generar en la sociedad afluencia a sus negocios, crear recordación, sentimientos y

³ Descripción propia de Faberpol SA.S.

⁴ Los trabajadores contratados en temporada varían entre 10 a 15 personas (sin contar los trabajadores de planta) y en su mayoría son operarios.

asombro en las personas que presencian la magnitud de los proyectos creados por Faberpol S.A.S.

Los proyectos constan de un diseño proporcionado por Faberpol S.A.S., y orientado por el cliente según la temporada y la temática que prefiera; los proyectos van desde prototipos de 15 cm hasta figuras de 8 metros de alto o 10 metros de largo, fabricadas a partir del polipropileno expandido (icopor), materia prima básica, y por lo general con una estructura metálica en su interior. Los detalles van de acuerdo al uso que se les dé, en donde van y el tiempo que estarán exhibidos, para por fin dar vida a escenarios únicos y majestuosos que trasporta al espectador a otra realidad.⁵

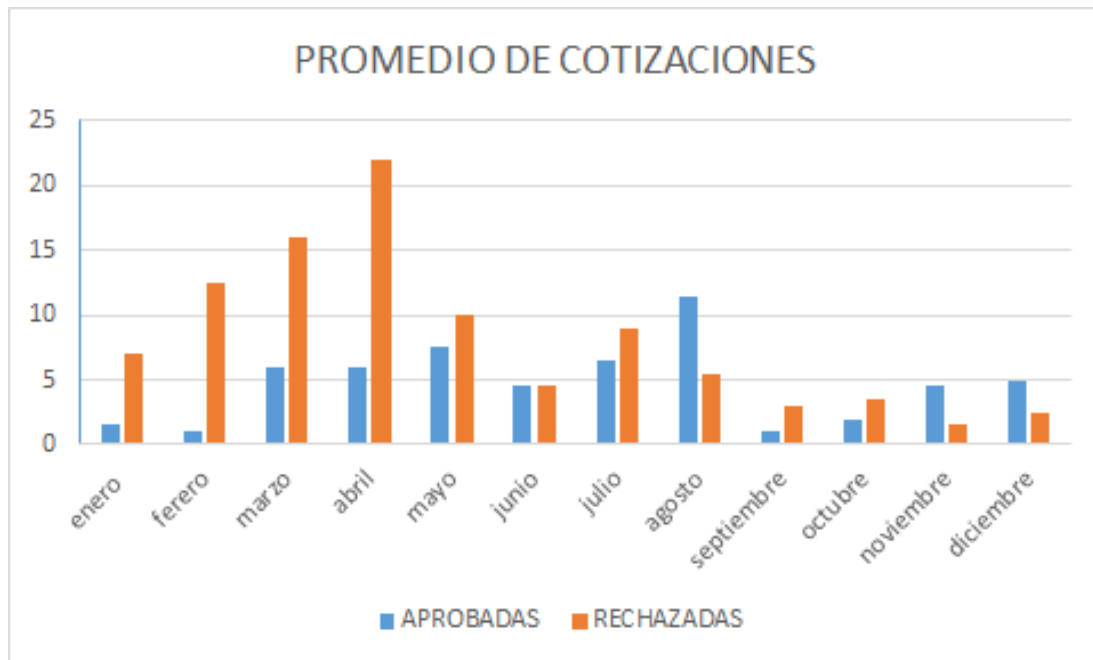
Faberpol S.A.S. cuenta con más de 20 años⁶ en el mercado de la decoración comercial fidelizando en ese tiempo a clientes importantes a nivel nacional como el CENTRO COMERCIAL y DE NEGOCIOS ANDINO, CENTRO COMERCIAL SANTAFE BOGOTÁ, CENTRO COMERCIAL SANTAFE MEDELLÍN, entre otros.

Tomando como muestra tres años (2013, 2014, 2015) y analizando factores como numero de cotizaciones aprobadas, ventas realizadas, valor total de cotizaciones realizadas, entre otros., se evidencian algunos problemas relevantes para la compañía, uno de ellos es su producción cíclica. Para confirmar y demostrar esta dificultad en la empresa, se realizó un promedio de cotizaciones aprobadas vs cotizaciones rechazadas durante los tres años indicados como muestra. (Ver gráfico 1)

⁵ Los de navidad proyectos más recordados son escenarios con unicornios, lince, conejos, búhos, entre otros, proporcionados para la temporada del centro comercial y de negocios andino desde hace 10 años.

⁶ La empresa fue creada bajo el concepto de establecimiento Faberpol S.A.S reconocida por la cámara y comercio bajo el nombre de su representante legal y desde el 2007 pasa a ser reconocida como Faberpol S.A.S.

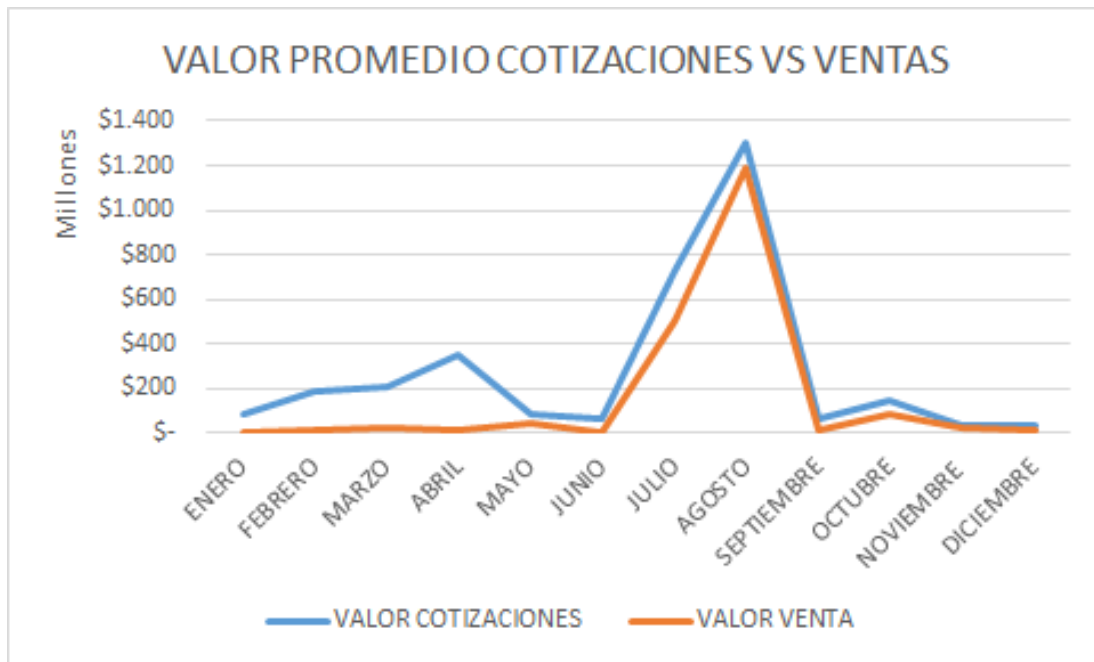
GRÁFICO 1. PROMEDIO DE COTIZACIONES



Fuente: Cuadro de Ventas Faberpol S.A.S, adaptado Autores 2017

Del gráfico anterior se infiere que durante los primeros meses del año se realizan el mayor número de cotizaciones, el pico más alto se presenta en el mes de abril con un promedio de 22 cotizaciones rechazadas y 8 aprobadas para un total de 30 cotizaciones realizadas en promedio en ese mes; igualmente se evidenció que en los meses de enero y febrero en el año 2014 no se aprobó ninguna cotización y por consiguiente no se generaron ingresos en ese periodo, lo mismo ocurrió en el mes de septiembre del año 2013. Durante el primer semestre del año el promedio de cotizaciones aprobadas no supera el 25% del total de cotizaciones realizadas mientras que en el segundo semestre el promedio de cotizaciones aprobadas asciende a un poco más del 52%.

GRÁFICO 2. VALOR PROMEDIO COTIZACIONES VS VENTAS



Fuente: Cuadro de Ventas Faberpol S.A.S, adaptado Autores 2017.

Ya que en todos los meses existió en promedio al menos una venta o una cotización aprobada, se hizo necesario analizar el valor promedio de cotizaciones vs valor promedio de ventas para confirmar el problema (ver gráfico 2). Se pudo comprobar que durante el primer semestre del año el promedio de ventas no supera el 12% del total de cotizaciones, es decir unos \$16'000.000 mensuales; mientras que en el segundo semestre el porcentaje promedio alcanza el 59% del valor total para ese periodo. Sin embargo se señala que el promedio de ventas generado en los meses de julio y agosto son el 89% de las ventas totales que se realizan en el año, es decir unos \$1.700'000.000 de pesos, por lo cual se infiere que son las ventas de estos meses las que apalancan la operación de Faberpol durante todo el año. Sin duda este fenómeno ha hecho que otros factores al interior de la empresa se vean afectados y debiliten a la organización.

A pesar de que los proyectos son reconocidos y valorados por los clientes y la sociedad en general, debido a la naturaleza de producción cíclica y por proyectos, se desprenden factores que debilitan la organización. Para la definición, estructuración y solución del problema se trabajara con la metodología DELPHI⁷, que se basa en la reunión de expertos en una temática específica para escuchar diferentes opiniones y analizar estas en conjunto. Teniendo en cuenta el número de personas que guían todas y cada una de las actividades de la empresa, se utiliza dicha metodología buscando tener el punto de vista de todo el personal administrativo que trabaja en Faberpol.

Para obtener los factores que debilitan o fortalecen a la organización, procedemos a realizar la primera ronda con el grupo de expertos el cual está conformado por el gerente general, el subgerente y los jefes de cada área de la empresa (todo el personal a excepción de los operarios), estos aspectos se arrojaron teniendo en cuenta el contexto interno y externo, para luego ubicarlos dentro de alguna de las plazas⁸ del DOFA (Ver cuadro 1).

7 El método Delphi es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método de predicción sistemático interactivo, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro.

8 Según sus siglas la matriz **DOFA** permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, ubicando los aspectos en las plazas **(D) debilidades, (O) oportunidades, (F) Fortalezas, (A) Amenazas.**

CUADRO 1. DOFA INICIAL

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Análisis interno	5	Calidad del producto	4
6		Maquinaria	3	Almacenamientos
6		Recurso tecnológico	3	Demoras en entrega
3		Manejo de residuos	3	Demoras en proveedores
6		Edificación	1	Rotación de personal
1		Compromiso del personal de planta	1	Debilidad en el programa de salud ocupacional
4		Rentabilidad	1	Capacitación
1		Incentivos al personal	3	Desperdicio de material
5		Diseño exclusivo	2	Publicidad
5		Evolución	4	Altos índices de endeudamiento
2		Expansión de mercado	1	Personal temporal desleal
			7	Demoras en tramites
Análisis externo	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	2	Amplio portafolio	2	Aumento de las competencias
	2	Líder en decoración comercial	2	Bajos precios
	1	capacitaciones	2	Producción cíclica
	4	ofrecer créditos	2	Presupuestos bajos
	2	Promociones	2	benchmarking
	2	Fidelizar clientes	4	Aranceles Altos
			4	Devaluación de la moneda
		5	Innovación en productos	

Fuente: Autores 2015

Basados en la información anterior se evidencian debilidades importantes como sobrecostos en los proyectos debido al escaso tiempo y la magnitud de los proyectos lo cual implica pagar horas adicionales e incentivos; además se hace necesario financiar la operación con recursos ajenos a la empresa generando altos índices de endeudamiento; altos costos en materiales debido a demoras en entregas de los proveedores, ya que en ocasiones no disponen en el momento de las cantidades necesarias ocasionando demoras en trámites administrativos por recotizaciones y en general por el proceso que se debe seguir; existe bastante rotación de personal debido al poco tiempo que se dispone para la realización y entrega de los distintos proyectos, esta rotación

requiere de una capacitación y entrenamiento del personal nuevo en cuanto a los procesos y maquinas manejadas en la elaboración de los proyectos, lo anterior ocasiona personal temporal desleal que luego forma empresa con los conocimientos y las habilidades obtenidas en Faberpol al terminar su contrato. Existen además otras debilidades en cuanto al almacenamiento, desperdicio de materiales, publicidad y reconocimiento, que igualmente contribuyen a la problemática actual de la empresa.

Se realiza la segunda ronda para definir los grupos o áreas en las que se podrá ubicar cada uno de los aspectos arrojados en la primera ronda, bien sean fortalezas o debilidades, para la neutralización⁹ de los aspectos y así facilitar la interpretación y análisis de estos (ver cuadro 2).

CUADRO 2. ÁREAS RELACIONADAS

Factores	
1	Recursos humanos
2	Mercado
3	Producción
4	financiero
5	Producto
6	Infraestructura
7	Administración

Fuente: Autores 2015

Luego de identificar los grupos o áreas en los que se ubicaran los aspectos para su neutralización, junto con el grupo de trabajo, se procede a realizar una tercera ronda para determinar la

⁹ Siendo la neutralización el siguiente paso para la elaboración del DOFA sistemático.

importancia y el nivel de influencia que tiene cada área sobre las otras. La escala utilizada para evaluar la influencia es de 0 a 3, siendo 0 nulo, 1 bajo, 2 medio y 3 alto. (Ver tabla 1)

TABLA 1. MATRIZ DE INFLUENCIA

Matriz de Influencia								
de\en	1	2	3	4	5	6	7	Σ Pasivos
1		1	3	1	3	0	3	11
2	3		3	2	2	2	0	12
3	3	0		2	0	1	1	7
4	2	0	3		1	2	0	8
5	0	2	3	1		0	0	6
6	1	0	3	1	2		1	8
7	1	1	2	3	0	1		8
Σ Activos	10	4	17	10	8	6	5	

Fuente: Autores 2015

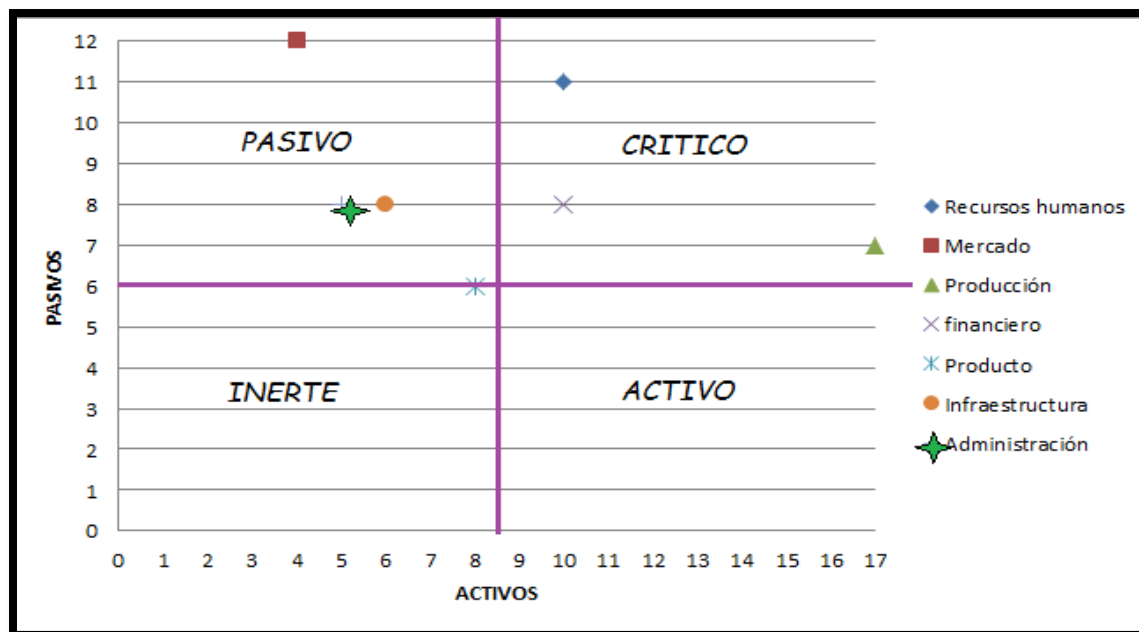
Se hallan las coordenadas teniendo en cuenta la sumatoria los activos y los pasivos mostrados en la matriz de influencia y se grafica en un plano axial para encontrar las áreas de la empresa que requieren una mayor atención. (Ver tabla 2 y Gráfico 3)

TABLA 2. COORDENADAS PLANO AXIAL

FACTORES		X	Y
1	Recursos humanos	10	11
2	Mercado	4	12
3	Producción	17	7
4	financiero	10	8
5	Producto	8	6
6	Infraestructura	6	8
7	Administración	5	8

Fuente: Autores 2015

GRÁFICO 3. PLANO AXIAL



Fuente: Autores 2015

Con el análisis planteado se deduce que todas las áreas puestas en consideración, se encuentran en una posición desfavorable para la empresa, siendo las más críticas el área de producción,

talento humano y financiero (ver gráfico 3); lo que ocasiona que la empresa mantenga su nivel competitivo y no crezca.

1.4.OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el sistema estratégico y táctico basado en el Balanced Scorecard que facilite el control y la toma de decisiones para la dirección futura de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diagnosticar la condición de la empresa que permita conocer los principales obstáculos que impiden el progreso de la misma.
2. Estructurar un mapa estratégico que represente las acciones planificadas en el tiempo y facilite la comunicación organizacional.
3. Desarrollar un cuadro de mando integral (CMI) que permita la identificación de indicadores, metas e iniciativas concretas dentro de la empresa.
4. Elaborar un informe de la relación costo/beneficio del desarrollo del sistema estratégico y táctico propuesto.

1.5.ALCANCE

El proyecto se realizara en Faberpol S.A.S., una empresa 100% colombiana ubicada en la ciudad Bogotá D.C., en la carrera 23 No. 71-37; para la realización del proyecto es necesario inmiscuir en todos y cada uno de los procesos administrativos y cada una de sus operaciones con el ánimo

de mejorarlos y encaminarlos hacia las estrategias proporcionadas para el crecimiento de la empresa, para lograr esto es necesario hacerse con datos específicos de la organización y además es imprescindible conocer y manejar los formatos que hacen posible que el proceso administrativo se lleve a cabo.

Se elaborará un sistema estratégico y táctico que guie a la empresa en el control y direccionamiento futuro de la misma, por lo que el proyecto busca brindar las bases para que esto sea posible.

El proyecto proporcionara a la empresa un diagnóstico donde se aprecien las debilidades y fortalezas con las que cuenta Faberpol actualmente; junto con ello un listado de indicadores diseñados de acuerdo a su actividad económica y restricción en la producción, estos le permitirán a la empresa evaluar y conocer su estado en cada una de las perspectivas enmarcadas en el BSC.

El proyecto servirá como referencia para el desarrollo de futuros proyectos asociados a la temática abordada en este, para empresas que manejen una producción unitaria o por proyectos.

1.2.MARCO METODOLÓGICO

1.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevó a cabo es de campo, ya que se trabajó dentro del mismo entorno en donde se obtuvieron los datos para la realización del proyecto; el enfoque de la investigación es mixta porque la información necesaria para apoyar cada perspectiva fue proporcionada por un panel de expertos dentro de la organización, por lo que se hizo necesario apoyarse en la metodología Delphi, además se crearon indicadores para la medición de dichas

perspectivas; el diseño de la misma es de tipo no experimental porque se proporcionó el sistema a la organización para que sean ellos quienes los implementen.

1.2.2. CUADRO METODOLÓGICO¹⁰:

CUADRO 3. CUADRO METODOLÓGICO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Diagnosticar la condición de la empresa que permita conocer los principales obstáculos que impiden el progreso de la misma.	Diseñar un instrumento para la recolección de datos	Diseñar o elaborar un banco de preguntas específicas para cada perspectiva que permita conocer el estado actual de cada una de estas dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Observación detallada • Visitas de campo • Revisión de documentos • Cuestionarios • Reuniones con expertos
	Aplicar el instrumento mediante entrevistas	Seleccionar a las personas idóneas para resolver el banco de preguntas teniendo en cuenta las áreas de la organización y las perspectivas de la herramienta del BSC	
	Analizar los datos recolectados	Cuantificar las respuestas obtenidas por el instrumento facilitando la identificación de factores que afectan a la organización	
	Presentar a la organización el diagnóstico obtenido	Realizar un informe donde se sustenten los factores encontrados que afectan a la organización	
Estructurar un mapa estratégico que represente las acciones planificadas en el tiempo y facilite la comunicación organizacional.	Definir la estrategia organizacional	Concretar con los directivos el direccionamiento que desea la organización mediante la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario a expertos • Visitas de campo • Revisión de documentos
	Definir la estrategia corporativa y operativa		
	Precisar objetivos estratégicos	Concretar los objetivos estratégicos de cada perspectiva involucrando a los expertos de cada área	
	Definir la trazabilidad entre los objetivos de cada perspectiva y la estrategia	Hallar la relación entre los objetivos de cada perspectiva y como aportan a la estrategia	
	Representar la herramienta de forma gráfica	Recopilar y organizar la información obtenida	

¹⁰ Las actividades para el alcance de cada uno de los objetivos fueron propuestas basados en el libro “Cuadro de Mando integral (Balanced Scorecard) de Kaplan y Norton y “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral” de Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter.

OBJETIVOS E SPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Desarrollar un cuadro de mando integral (CMI) que permita la identificación de indicadores, metas e iniciativas concretas dentro de la empresa.	Identificar los objetivos de cada perspectiva	Concretar los objetivos de cada perspectiva involucrando a los expertos de cada área	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario a expertos • Visitas de campo • Revisión de documentos • Datos históricos
	Plantear indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos	Con los expertos de cada área establecer los indicadores	
	Establecer la meta para cada indicador	Definir cada meta basado es datos históricos y apoyados en los encargados de cada area.	
	Proponer iniciativas	Para las distintas metas exponer actividades para el cumplimiento de estas	
	Alimentar el cuadro de mando integral	Con la información obtenida armar el cuadro de mando integral de forma gráfica	
Elaborar un plan de aplicación que guie a la empresa a través de la estrategia al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Describir las acciones y los pasos que se necesitaran en el futuro	Elaborando un calendario para la entrega de informes y cumplimiento de metas intermedias incluyendo a las personas responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario a expertos • Revisión de documentos

Fuente: Autores 2015

1.3.MARCO REFERENCIAL

1. 3.1. ¿QUÉ ES FABERPOL S.A.S?

Faberpol S.A.S., “Es una empresa colombiana que brinda a nuestros clientes y a la sociedad en general, toda nuestra pasión, experiencia y profesionalismo con el fin de satisfacer las necesidades en el desarrollo de proyectos innovadores en el área de la decoración comercial.”

Faberpol S.A.S. cuenta con más de 20 años¹¹ en el mercado de la decoración comercial fidelizando en ese tiempo a clientes importantes a nivel nacional como el Centro Comercial Y De Negocios Andino, Centro Comercial Santafé Bogotá, Centro Comercial Santafé Medellín, Entre otros.



Ilustración 1: NAVIDAD 2015 CC. ANDINO

Fuente: Pagina Faberpol S.A.S. 2016

1.3.4. MISIÓN FABERPOL S.A.S.

La empresa Faberpol S.A.S., tiene como propósito diseñar, producir y distribuir decoraciones comerciales únicas y de calidad, ofreciendo a sus clientes los más innovadores diseños en cualquier centro comercial, parque recreativo o ámbito empresarial.

¹¹ La empresa fue creada bajo el concepto de establecimiento Faberpol reconocida por la cámara y comercio bajo el nombre de su representante legal y desde el 2007 pasa a ser reconocida como Faberpol S.A.S.

1.3.5. VISIÓN FABERPOL S.A.S.

Para el año 2018, Faberpol S.A.S., se consolidará a nivel nacional como la empresa preferida por su experiencia, respeto, calidad, cumplimiento e innovación; en el área de decoración comercial para parques recreativos.



Ilustración 2: MUNDIAL 2014 CC. SANTA FE

Fuente: Pagina Faberpol S.A.S. 2016

1.3.6. ANTECEDENTES SECTOR

Faberpol SAS es una empresa 100% colombiana dedicada al diseño y elaboración de proyectos innovadores en el área de la decoración comercial, especialmente para las distintas temporadas del año como la navidad, pascua, entre otras., en los centros comerciales. Se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la carrera 23 No. 71-37 y cuenta con más de 20¹² años de experiencia en el mercado.

Los primeros centros comerciales surgieron en Estados Unidos a comienzos del siglo XX y se caracterizaban por tener un gran tamaño repartido en varias plantas con luz artificial y un gran almacén, principalmente; hacia los años 60, después de su llegada a Europa, el formato

¹²La empresa fue creada bajo el concepto de establecimiento Faberpol reconocida por la cámara y comercio bajo el nombre de su representante legal y desde el 2007 pasa a ser reconocida como Faberpol LTDA.

conocido empezó a evolucionar a superficies situadas en las grandes ciudades en donde la luz natural y decoraciones menos lujosas predominaban; con el paso del tiempo se dio la necesidad de incluir locales de ocio como cines, restaurantes, entre otros., cobrando dichos espacios una gran importancia en los años 80, no obstante estos cambios se dieron en gran parte a las exigencias del consumidor. Unas décadas después vuelve a cobrar una gran importancia la imagen. Entendemos por imagen la forma en la que un establecimiento o centro comercial es definido en la mente del consumidor; la imagen está conformada por la suma de atributos funcionales y psicológicos que llevan al cliente a comprar en él¹³. Es allí donde la actividad de Faberpol cobra sentido.

Aunque la actividad de Faberpol SAS se basa en la decoración comercial, estas actividades se encuentra ubicadas en el sector de publicidad; y dado que esta práctica es relativamente nueva en Colombia sumado a que Faberpol, es la primera empresa en incursionar en dichas actividades, no se encuentran datos relevantes a cerca de la evolución de dichas prácticas. Por lo anterior se hace importante hablar acerca del sector y su importancia.

El desarrollo del sector de publicidad, ha evolucionado en cuanto a tecnología, calidad, servicio al cliente, entre otros; de acuerdo a las necesidades que exigen sus clientes. Las organizaciones realizan sus estrategias en términos de corto, mediano y largo plazo; en cuanto a este último, es el hacer empresas que trasciendan fronteras, es hacer futuro, lo cual debería ser la meta para todos los empresarios ya que hoy en día todos los sectores, incluyendo el de publicidad, se encuentran en un mundo globalizado y cada vez más accesible.

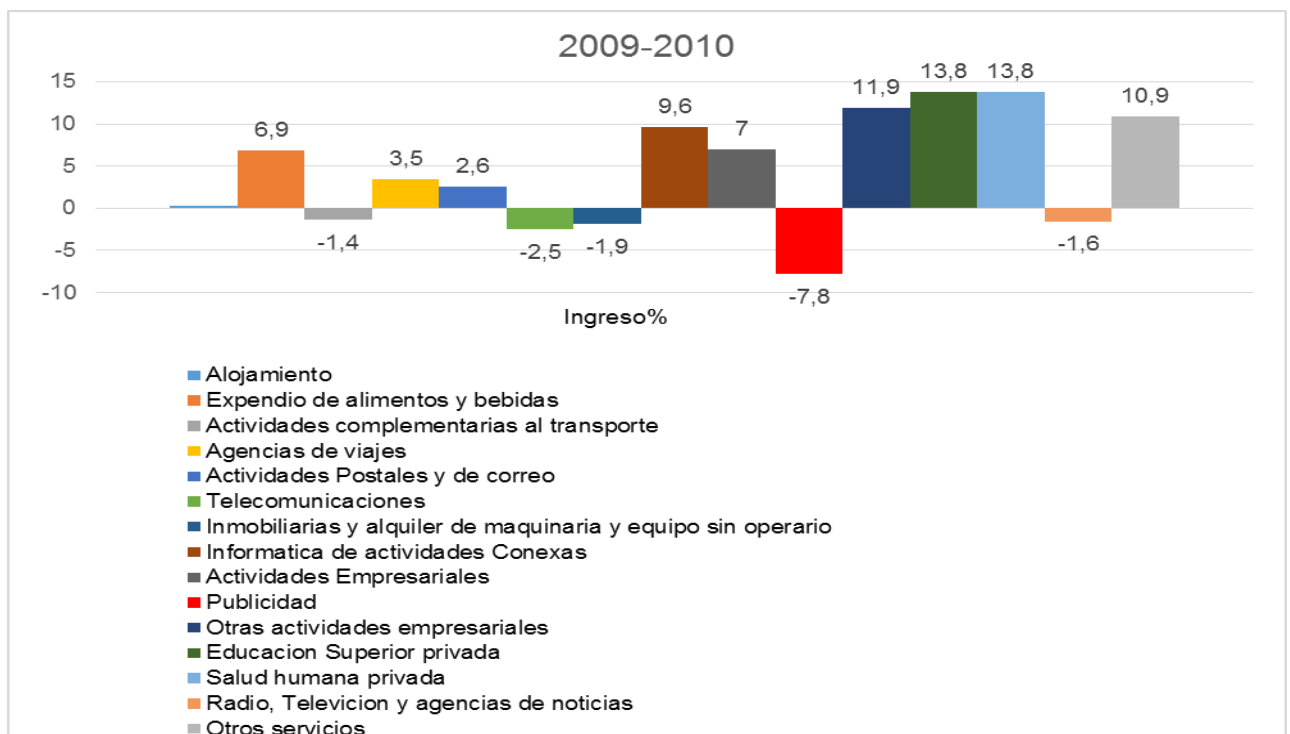
El sector publicitario es un foco de intervención cada vez más prioritario para el país, esta intervención corresponde al doble carácter que presenta: por un lado, es un sector que provee

¹³ Cerdá. L.M. (2006), Caracterización de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos desde la perspectiva de los comerciantes, tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de CC.EE y Empresariales.

bienes y servicios, por otro lado, se trata de un sector de mercado que debe ser fomentado como actividad económica, para que cada vez sea más competitivo (ver gráfico 4). La actividad del sector de publicidad cae bajo el concepto de lo que hoy en día se conoce como industrias creativas¹⁴.

Las industrias creativas se identifican como un sector económico que cobra peso con una importancia de enormes magnitudes en el panorama mundial porque aumenta la economía y productividad ayudando a crear empresas y a que los distintos sectores de la economía sean rentables. Es preciso anotar que Colombia no se encuentra en un nivel de desarrollo propio de otros países en donde su economía se basa en el conocimiento y por consiguiente en las industrias creativas.

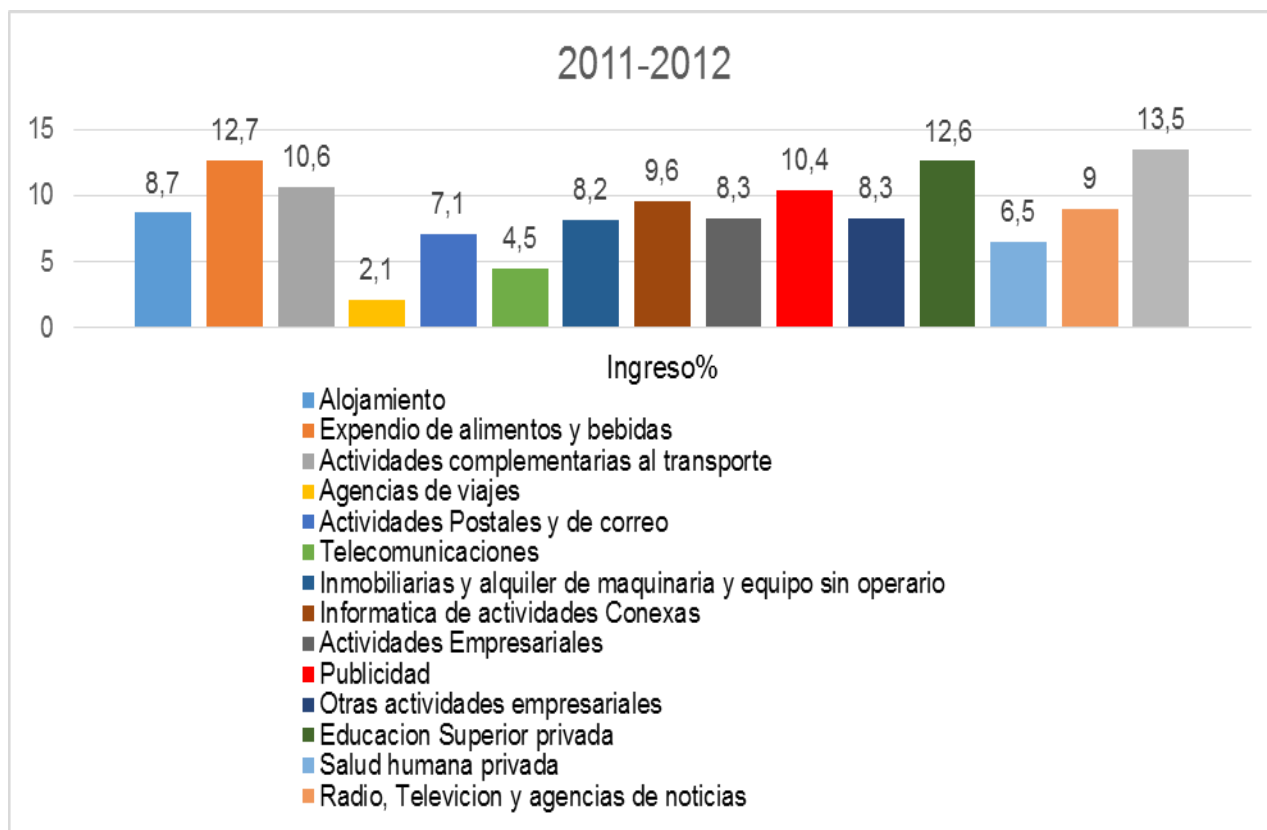
GRÁFICO 4. INGRESOS DE LOS DIFERENTES SECTORES EN LOS AÑOS 2009-2010



¹⁴ Ministerio de Cultura, Arte y parte: Manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas, Ministerio de Cultura, British Council.

Fuente: DANE 2009-2010

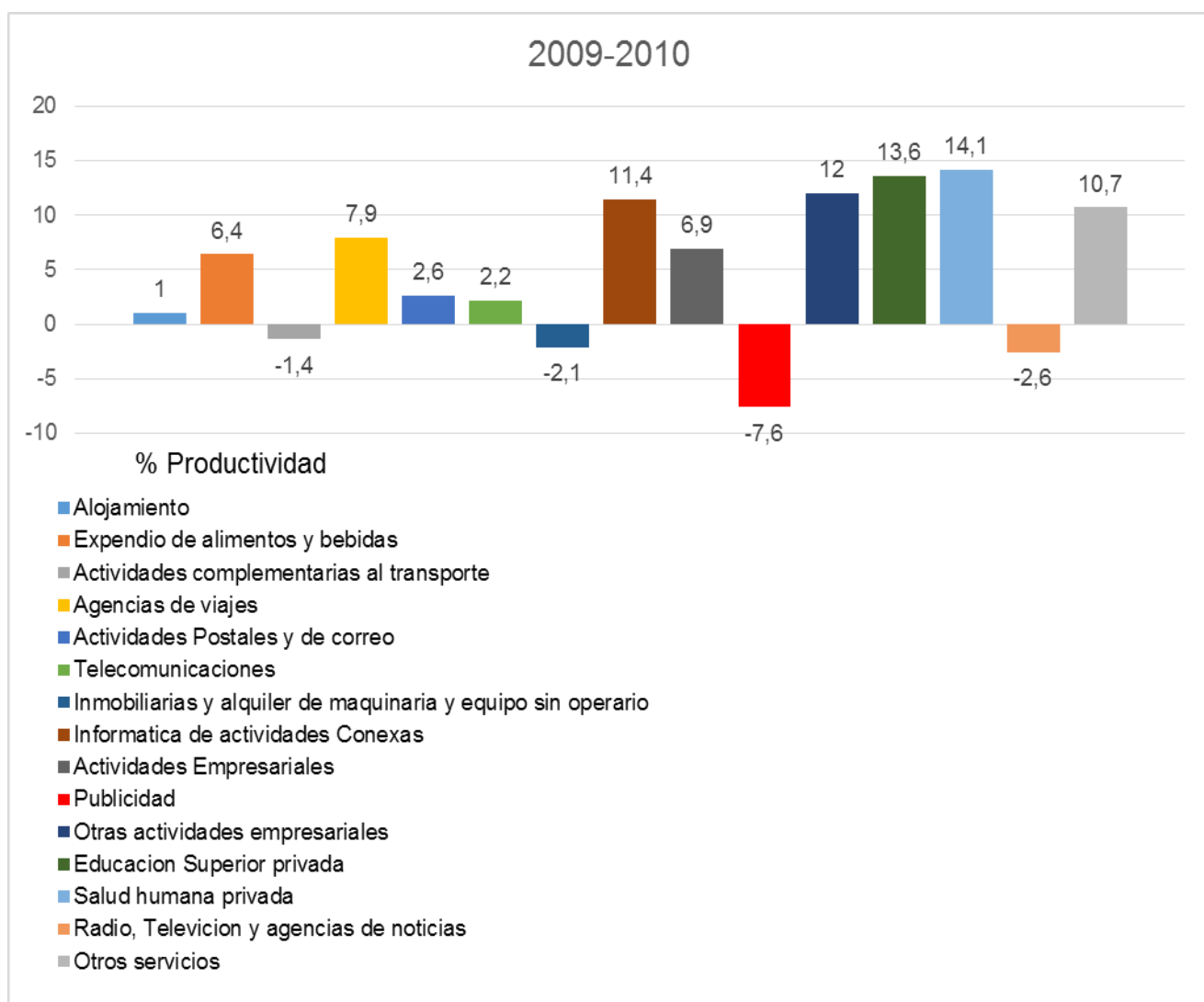
GRÁFICO 5. INGRESOS DE LOS DIFERENTES SECTORES EN LOS AÑOS 2011-2012



FUENTE: DANE 2011-2012

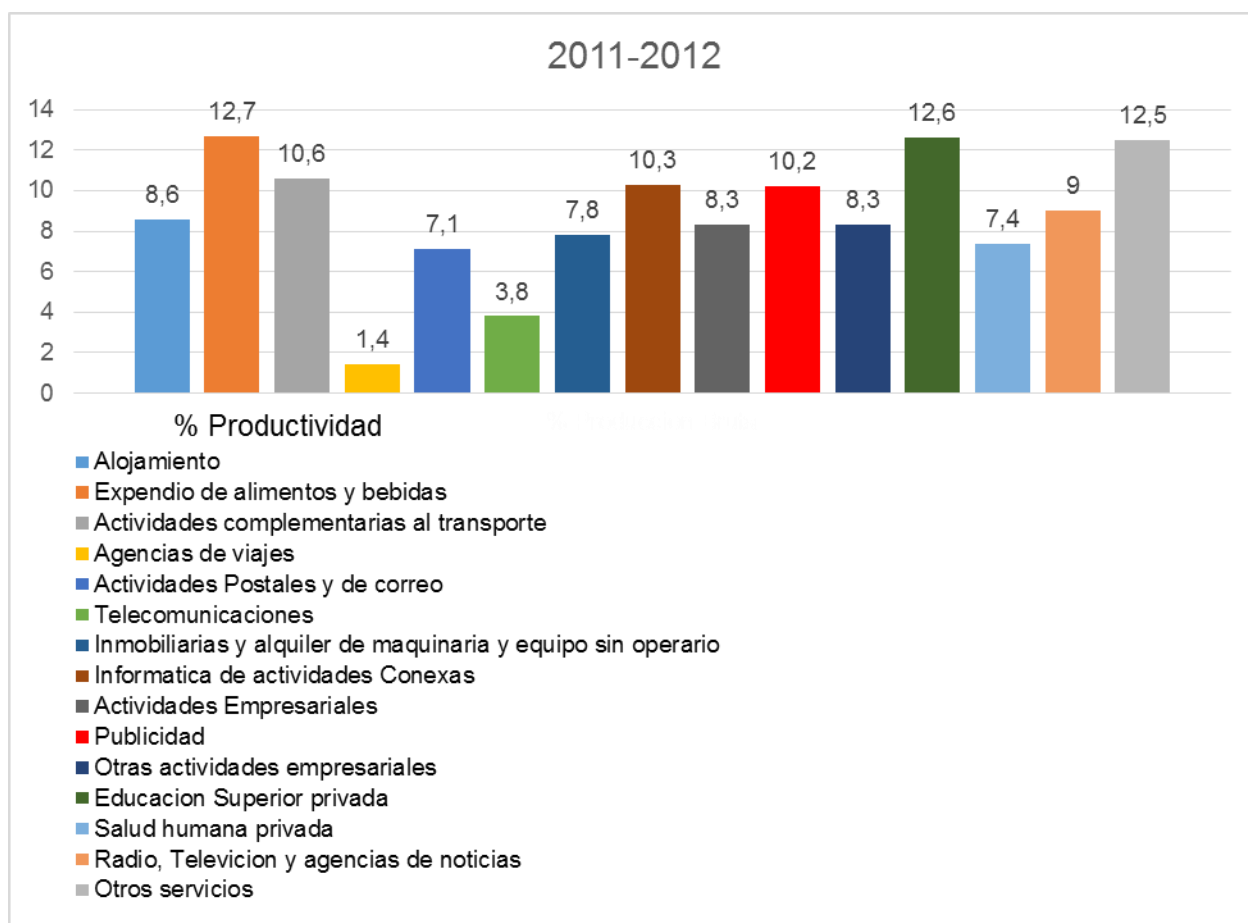
Como se muestra en los gráficos 4 y 5 los ingresos de los diferentes sectores ha aumentado en los últimos años, lo cual hace reflexionar que en gran parte fue gracias al sector de publicidad, pero además ayudo a aumentar la productividad de estos en los mismos años. (Ver gráficos 6 y 7)

GRÁFICO 6. PRODUCTIVIDAD DE LOS DISTINTOS SECTORES EN LOS AÑOS 2009-2010



Fuente: DANE 2009-2010

GRÁFICO 7. PRODUCTIVIDAD DE LOS DISTINTOS SECTORES EN LOS AÑOS 2011-2012



Fuente: DANE 2011-2012

Faberpol SAS, líder en decoración comercial en el sector de publicidad, es una empresa Colombiana que tiene como misión el propósito de diseñar, producir y distribuir decoraciones comerciales únicas y de calidad, ofreciendo a sus clientes los más innovadores diseños en cualquier centro comercial, parque recreativo o ámbito empresarial, su visión es consolidarse y mantenerse como la empresa preferida por su experiencia, respeto, calidad, cumplimiento e innovación; en el área de decoración comercial.

1.3.7. ANTECEDENTES PROYECTOS BALANCED SCORECARD

La definición e implementación de las estrategias corporativas ha sido un aspecto complejo para las organizaciones, ya que los objetivos y causales pasaron a ser más subjetivos, buscando la manera de cuantificar estos, se empezó a implementar el Balanced Scorecard en las diferentes organizaciones que desde la alta gerencia querían un mayor control y conocimiento del estado en las diferentes áreas que influyen directa o indirectamente para cumplir los objetivos corporativos, ya que esta herramienta permite a la organización traducir la estrategia corporativa en un conjunto coherente de indicadores.

Estos indicadores son los que revelaran el estado actual de la organización, ya que se convertirán en los puntos esenciales a monitorear para tomar acciones preventivas o de mejora según corresponda el caso.

Uno de los más influyentes pensadores de la administración moderna, Robert Kaplan, hizo que el Balanced Scorecard sea una herramienta que deba conocer toda persona que esté interesada o pertenezca al mundo de la administración o gestión, llevando así a muchas empresas en diferentes actividades económicas a desarrollar y a implementar esta herramienta, ya que es una guía para ayudar a la empresa a aterrizar la estrategia, es decir volverla operativa.

Las empresas que se ven con la necesidad de implementar esta herramienta han tenido las características de estar en un mercado competitivo y altamente cambiante, situaciones internas de cambio radicales debido a procesos de reorganización, fusiones, absorciones y/o cambios en el equipo directivo, importancia del capital humano en la creación de valor y situación de elevado crecimiento.

Esta herramienta puede ser aplicable en cualquier actividad económica, un ejemplo claro es en el campo de la vitivinicultura, es una de las principales industrias de San Juan, Argentina, este campo es el conjunto de técnicas y procedimientos que se llevan a cabo para el cultivo de

la vid¹⁵ y la producción de vino. Debido a que los consumidores tienen más conciencia sobre el proceso de elaboración de un producto, sobre todo los consumidores de Estados Unidos y el Reino Unido ya que son los principales importadores de vino argentino, debido a esto se vieron en la necesidad de implementar un modelo de gestión ambiental basado en el Balanced Scorecard para el cumplimiento de sus estrategia pero asimilando el cambio que requería el nuevo sistema de gestión ambiental.

Esta herramienta no solo es aplicable a las empresas que brinden productos sino también servicios como lo hizo La Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria de Valencia, en búsqueda de que el personal entendiera la estrategia y trabajaran en pro de los objetivos implementó el Balanced Scorecard, el experto en gestión de empresas, ingeniero informático y jefe del servicio de informática del hospital Francesc de Borja (Gandía)¹⁶, Albert Martinnez Aparisi, fue el encargado de trasladar el Balnaced Scorecrd a los especialistas farmacéuticos, esta herramienta permitió medir y controlar los objetivos estratégicos de los servicios. (Madrid, 2015)

Incluso hablando de Colombia, La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia recibió el premio “Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy”¹⁷ otorgado por la Organización Balanced Scorecard Collaborative, Inc. en el año 2006, por haber logrado excelentes resultados en la ejecución de su plan estratégico 2003-2008 utilizando el BSC como herramienta de gestión.

¹⁵ Vid: Arbusto trepador de tronco leñoso y retorcido, corteza pardusca, ramas abundantes, hojas palmeadas, con 3 o 5 lóbulos, acorazonadas por la base y bordes dentados, flores de color verde amarillento y fruto (uva) comestible, agrupado en racimos; puede alcanzar hasta 20 m de altura. (Oxford, 2017)

¹⁶ El hospital Francesc de Borja es un centro de hospitalización público de la Generalitat Valenciana que se incluye en el Departamento de Salud de Gandía. Presta asistencia a más de 188.000 habitantes de las 31 poblaciones de la comarca de la Safor y de diez municipios de La Vall d'Albaida. (Sanitat, 2017)

¹⁷ Kaplan y Norton crearon el programa Salón de la Fama (Hall of Fame) para resaltar a las empresas que usando el BSC consiguen mejorar perceptiblemente sus resultados corporativos.

Más de 70 organizaciones han sido reconocidas a nivel mundial con este premio, entre las cuales se encuentran empresas tan prestigiosas como AT&T¹⁸, BMW, CANON, Hilton Hotels, Royal Canadian Mounted Police, UCSD-University of California, entre otras. De todas las empresas que han sido reconocidas con el Hall of Fame, tres son de Brasil, dos de México y la primera empresa colombiana fue la Federación Nacional de Cafeteros. (Dinero, 2006)

Así como las empresas y áreas mencionadas anteriormente con ayuda del Balanced Scorecard han direccionado la organización hacia el cumplimiento de la visión, metas y objetivos, se desarrollara el sistema estratégico y táctico para Faberpol S.A.S.

1.3.8. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones, a medida que se ha demostrado que estudiarlas y percibir las como una máquina, o un sistema estático, es algo erróneo debido a que las organizaciones se conforman de una fisiología propia, filosofía distintiva, valores y competencias gracias a los diferentes cerebros que se encuentran dentro de ella. La organización es un organismo dinámico que necesita de cambios constantes para su supervivencia y siempre con el objetivo de solucionar los problemas que cada día el mundo nos presenta.

Los retos que las organizaciones enfrentan cada vez son mayores y siempre van de la mano con ofrecer un mejor producto o servicio al cliente, ya sea para llegar a ellos, que ellos lleguen o fidelizarlos a la organización, cuando se habla de clientes se habla de los internos y externos ya que los dos son fundamentales en ésta.

Así como el ser humano da de lo que tiene, así mismo es la organización, si la organización la conforma un capital humano competente, proactivo, creativo y demás características y competencias que las organizaciones buscan y cultivan, si los principios y objetivos van de la

¹⁸ AT&T, Compañía estadounidense de telecomunicaciones.

mano con la estrategia empresarial y los líderes saben orientar a la organización y guiarla hacia un futuro no tan incierto y más bien llamativo, seguramente la organización será competente en el mercado ya que cada uno de los procesos internos ya sean directivos, operacionales, financieros entre otros se verán reflejados en mi producto o servicio final.

Antes de enfrentar los retos que presenta la empresa se necesita diseñar una estrategia y saber implantar esta, una de las metodologías que ayuda a elaborar y a hacer un debido seguimiento de las mismas es el *Balanced Scorecard*.

La metodología *Balanced Scorecard* fue desarrollada por David Norton y Robert Kaplan¹⁹ en 1992 se hizo la publicación en la *Harvard Business Review*²⁰, cuyo objetivo era:

“Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El *BSC* es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.”²¹

En si la idea es lograr medir las actividades y procesos de la organización en términos de la estrategia proporcionando a esta una visión global sobre la estrategia y la evolución de la

¹⁹ Economistas norteamericanos que desarrollaron el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral.

²⁰ Una revista gerencial publicada desde 1922 por *Harvard Business School Publishing*

²¹ Kaplan, Robert. Norton, David. Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, 2da edición, Barcelona, 2002, prologo.

compañía, enfocándose en sus cuatro categorías que serán de vital importancia para la estrategia de la organización, enseguida se expondrá la metodología más detalladamente y dará soporte del porque esta metodología y herramienta de ingeniería es la indicada para crear un sistema estratégico que permita el control y el correcto direccionamiento de la organización.

BALANCED SCORECARD (BSC)

En la era que estamos ya no es un secreto que para dirigir a una organización no basta con los indicadores financieros y la búsqueda de la obtención solamente de beneficios monetarios, los indicadores no financieros e intangibles han cobrado gran importancia para un mejor aprendizaje y retroalimentación, además de que los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados. Por esto la creación de la herramienta Balanced Scorecard facilita el direccionamiento futuro a través de la relación de estos indicadores financieros y no financieros, al mismo tiempo la creación de indicadores y la definición de metas.

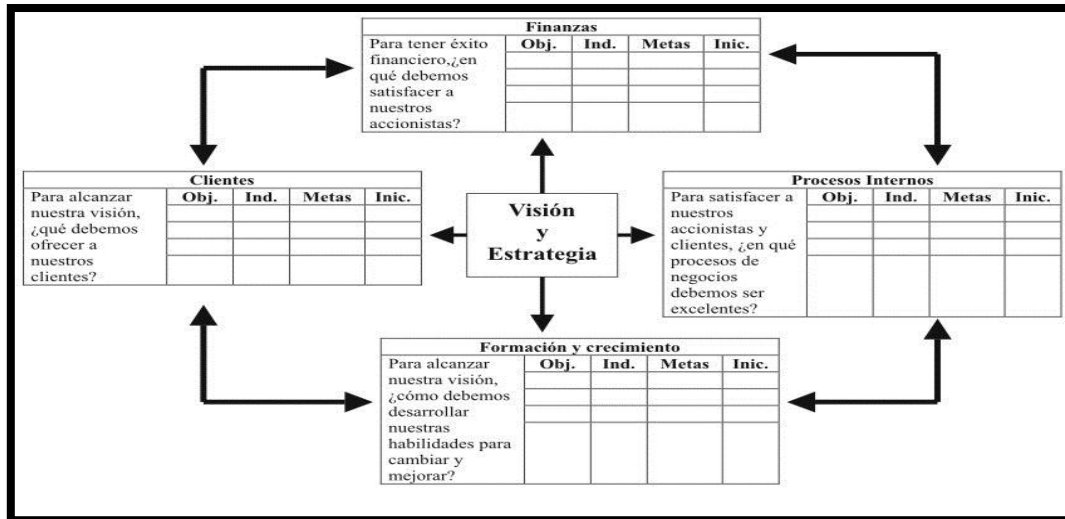
Para el Balanced Scorecard es esencial que la organización tenga claro la estrategia y los objetivos organizacionales ya que ésta herramienta debe transformar éstos en objetivos e indicadores tangibles (ver gráfico 8) , éstos están equilibrados entre los indicadores de los resultados, los resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura; por esto el Balanced Scorecard no solo es un sistema de medición táctico u operativo, sino además un sistema de gestión estratégica con un enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos²²:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

²² Kaplan, Robert. Norton, David. Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, 2da edición, Barcelona, 2002, p:23

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

GRÁFICO 8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL²³



Fuente: (David P. Norton, 2009)

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral es realizado por la alta dirección como un proyecto de equipo, es un modelo compartido de toda la organización; con esto los objetivos del CMI (Cuadro de mando integral) se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de la alta dirección ya que crea consenso y trabajo en equipo sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI deben ser comunicados a través de toda la organización por los medios que más convengan con el fin de involucrar a cada uno de los integrantes de esta para que conozcan los objetivos críticos y los que deben alcanzarse para que la estrategia de la organización tenga éxito, cuando se logre que cada uno de los

²³ FUENTE: Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (1996).

empleados comprenda los objetivos de alto nivel, se puede proceder a establecer objetivos locales que apoyen a sí mismo la estrategia corporativa y operativa.

Otro factor importante para tener en cuenta es la planificación y establecimiento de objetivos, estos deben estar ligados a la estrategia de la organización y dependiendo a los objetivos que se desean alcanzar, éste factor permite a la organización: ²⁴

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI.

El proceso final es el que lleva al CMI a proporcionar la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo, este es el paso más importante debido a que es el proceso de *feedback* o retroalimentación, éste a través de revisiones y controles periódicos permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y si es necesario hacer los cambios correspondientes para la mejora continua y el alcance de la estrategia organizacional.

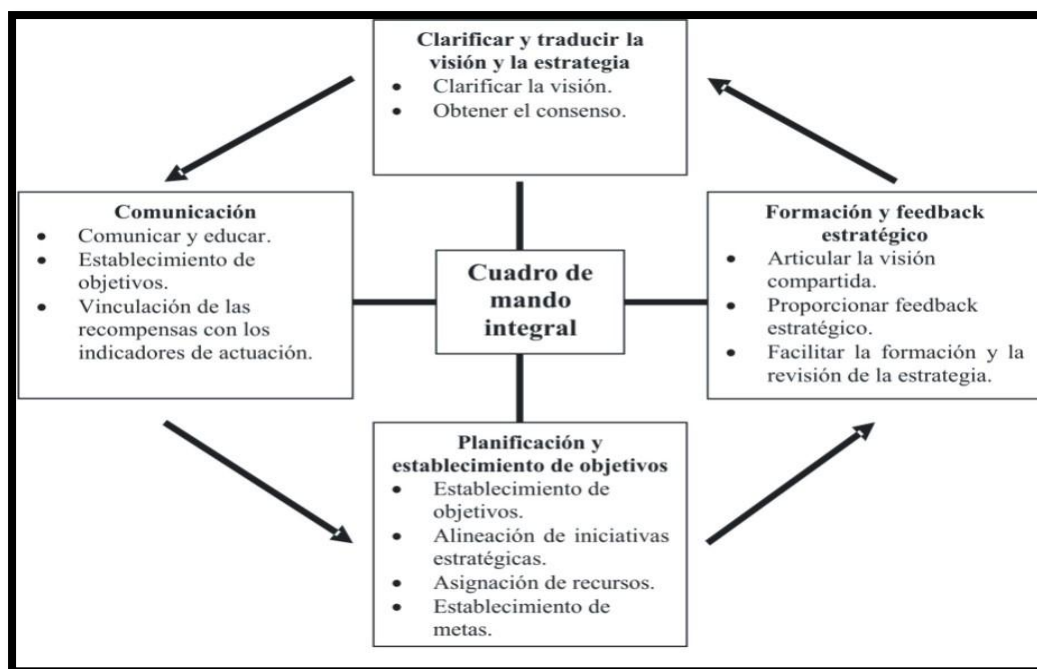
Lo mencionado anteriormente se puede resumir en el gráfico 9 donde muestra los diferentes pasos para el desarrollo del CMI o el BSC²⁵:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia
2. Comunicación
3. Formación y *feedback* estratégico
4. Planificación y establecimiento de objetivos.

²⁴ Kaplan, Robert. Norton, David. Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, 2da edición, Barcelona, 2002, p:28

²⁵ Idem. p2

GRÁFICO 9. EL CMI COMO UNA ESTRUCTURA O MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN.²⁶



Fuente: (David P. Norton, 2009)

PERSPECTIVAS

Recordando que el CMI les brinda a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto de indicadores de actuación. La visión y la misión son dos puntos bien importantes ya que en esas breves frases que conforman la misión y la visión se identifica las creencias de la organización, mercados objetivos y productos fundamentales; además de que deben tener un mensaje que inspire y proporcionen energía y motivación a todos y cada uno de los integrantes de la organización, ya que si estos dos puntos no cumplen con eso no tendrán ningún valor.

²⁶ FUENTE: Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (1996).

“Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida”²⁷

Esta misión en compañía de la estrategia se transforma en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes por medio del CMI o BSC:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos Internos
- Formación y crecimiento

El CMI proporciona a la organización un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia y utiliza las mediciones por medio de los indicadores un informe para los empleados de los sobre las causas del fracaso o el éxito actual de la organización.

Perspectiva financiera

Esta perspectiva es valiosa en el sentido de que resume las consecuencias económicas de acciones del pasado. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con: la rentabilidad, ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, generación de *cash flow*, entre otros.

Perspectiva del cliente

En esta perspectiva la organización (directivos) identifican los segmentos de cliente y de mercado en los que la organización competirá y las medidas de actuación para en esos segmentos definidos. Los indicadores fundamentales son prácticamente la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente,

²⁷ P. Senge, *The fifth Discipline; The arte and practice of the learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1990)

la cuota del mercado, entre otros. Esta perspectiva también se basa en los factores que definen si un cliente sigue siendo fiel a la organización, factores que evalúan los aspectos agregados que aportan valor por parte de la empresa como el tiempo de demora de un proyecto, plazos de tiempos cortos , entrega puntual, productos y servicios innovadores. La perspectiva del cliente es importante en el sentido que es relevante para los indicadores financieros ya que me define y me guía hacia una estimación de utilidades.

Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva los ejecutivos pueden identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, Estos procesos permiten a la organización:²⁸

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Esta perspectiva se centra en los procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción de los clientes y en los objetivos financieros de la organización. En si las respuestas a esta pregunta *¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas?*²⁹

Deben surgir de esta perspectiva.

Perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento ayuda y apoya a la empresa para que asegure su capacidad de mejoramiento y progreso a largo plazo y es indispensable para una existencia duradera de la organización; además la organización debe pensar de qué modo puede apoyar

²⁸ Kaplan, Robert. Norton, David. *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, 2da edición, Barcelona, 2002, p:40

²⁹ Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter. *Implantando y Gestionando El Cuadro De Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000, p:77

la eficacia necesaria y la productividad de todos los procesos que en el momento actual le están proporcionando valor a esta.

Como se ha mencionado anteriormente los activos intangible son los más valorados en la actualidad en la mayoría de las organizaciones, por esto el conocimiento es un factor importante a tener en cuenta, saber que competencias básicas debe cultivar para el desarrollo futuro de la organización; y no solo cultivar también como adquirirlo.

De la Visión al plan de Acción ³⁰

La Visión: Se encuentra en su nivel máximo, por visión se entiende que es la situación futura a la que aspira la organización, al mismo tiempo el propósito es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.

Perspectivas: La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas, las mencionadas ya anteriormente.

Metas estratégicas: La visión se expresa como número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión.

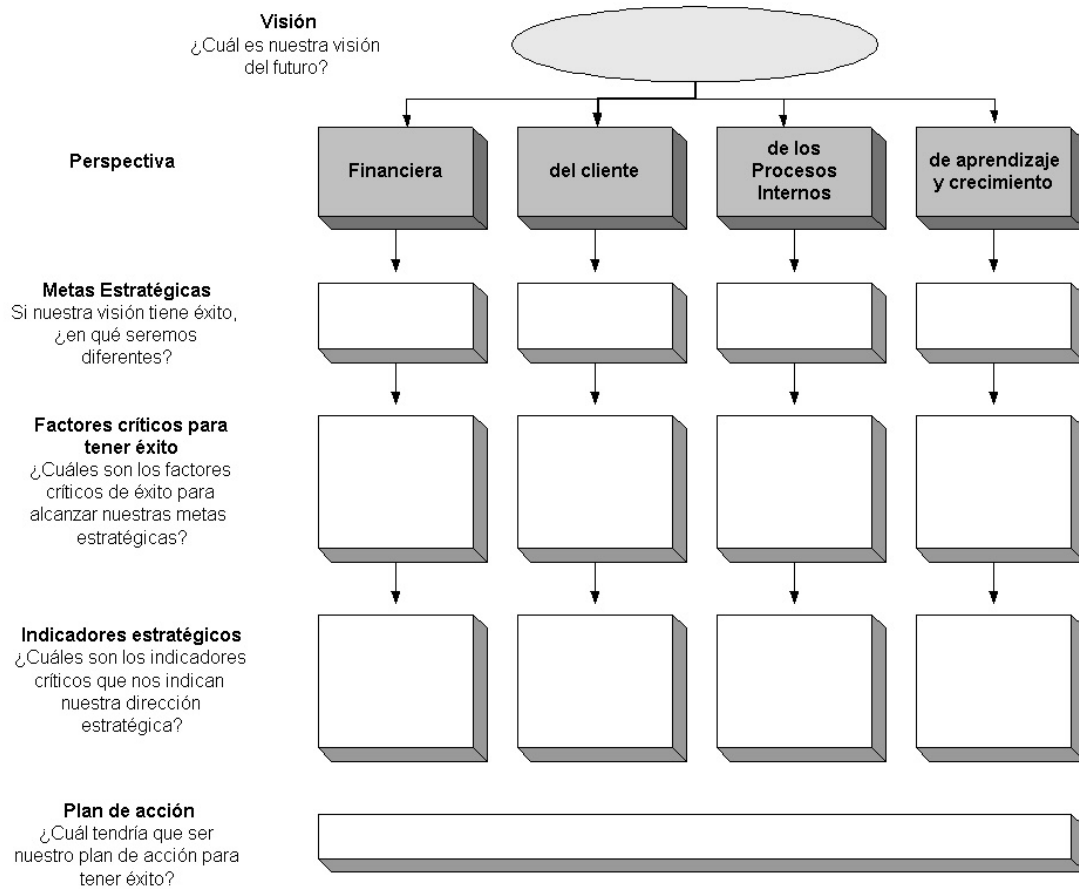
Factores clave para el éxito: En este nivel se describen los factores que son críticos para que la organización tenga éxito con su visión.

Indicadores Estratégicos: Describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir con los esfuerzos sistemáticos de la organización para los factores de éxito indispensables en la consecución de sus metas.

Plan de Acción: Se describen las acciones y los pasos específicos que se necesitaran en el futuro.

³⁰ Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter. *Implantando y Gestionando El Cuadro De Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000, p:56

GRÁFICO 10. VISION GLOBAL DEL PROCESO



Fuente: (Robert Kaplan, 1993)

MAPAS ESTRATÉGICOS

El mapa estratégico es una herramienta que le permite a la organización dirigir a todos los integrantes de la misma hacia la obtención de los objetivos descritos en su plan estratégico, a comunicarlos ya definir los pasos que se deben hacer para alcanzarlos; ya con este mapa estratégico se le facilitara a la organización el entendimiento del plan estratégico debido a que es detallado y los integrantes de la organización se centraran en un solo documento.

El mapa estratégico se basa en varios principios:³¹

³¹ Kaplan, Robert. Norton, David. Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ed. Gestión 2000, Año 2004, p:38

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias, la inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en las organizaciones del sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas. Lo anterior implica un compromiso a largo plazo y a la vez la organización debe mostrar resultados mejores a corto plazo, que se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo. El punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente, satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia debe requerir que se definan los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos.

El valor se crea mediante procesos internos de negocios, la perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los BSC describen los resultados es decir lo que la organización espera lograr.

La estrategia consta de lemas simultáneos y complementarios, cada grupo de procesos interno aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las mejoras en los procesos operacionales. Generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad, como ejemplo.

GERENCIA ESTRATÉGICA

“Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos”³²

³² Concepto según Fred. R David.

La Gerencia Estratégica es una herramienta que ayuda a administrar y ordenar cambios, en los que se establecen objetivos y estrategias para lograr ese cambios deseados, para alcanzar esto se debe tener en cuenta que los ejecutivos de la empresa deben contar con ciertas cualidades y aptitudes como liderazgo para la correcta toma de decisiones que satisfagan demandas de la actualidad y del futuro.

Para una correcta toma de decisiones se debe empezar por identificar las amenazas y oportunidades que enfrenta la organización y así mismo las debilidades y fortalezas con las que cuenta la organización, también debe fijar objetivos, establecer metas, diseñar políticas, asegurar recurso y un factor muy importante para la organización motivar a sus empleados para que ellos apoyen ese proceso debido a que la organización debe contar con el apoyo de cada uno de los integrantes de la organización.

La aplicación de la Gerencia Estratégica debe garantizar la toma de decisiones efectiva en las situaciones de incertidumbre ya que esto genera un cambio y la organización debe procurar que no afecte su crecimiento.

Modelo de Russel Ackoff ³³

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son: (cfr.Ackoff, 1983:88-98)

Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

³³ Ingeniero Giraldo Ocampos Julián Darío. GERENCIA ESTRATÉGICA

Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionadas se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

Las fases de los modelos de planeación interactivo propuesto por Ackoff son:³⁴

- a) **Formulación de la problemática:** conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:

Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente.

- b) **Un análisis de las obstrucciones:** Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.
- c) **Preparación de Proyecciones de referencia:** Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.
- d) **Planeación de los fines:** Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado

³⁴ Agudelo Vélez Gustavo. Modelos de gerencia Estratégica.

del sistema que se opera o se propone operar. Los pasos que intervienen en este diseño son:

- Selección de la misión.
 - Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
 - Diseño del sistema.
- e) **Planeación de los medios:** En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.
- f) **Planeación de los recursos:** ¿Cuáles recursos se requerirán y como se obtendrán?
- g) **Diseño de la implantación y el control:** Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias.
- h) **El sistema y su medio ambiente:** El futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado

MODELO DE FRED R.DAVID³⁵

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas; formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

- **Formulación de las estrategias:** se requieren tres actividades fundamentales:

Investigación interna y externa.

- **Análisis:** se utilizan técnicas como (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de

³⁵ Agudelo Vélez Gustavo. Modelos de gerencia Estratégica.

Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

- **Toma de decisiones:** se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.
- **La ejecución de las estrategias:** consiste en tres actividades esenciales:
 - ✓ Fijación de metas
 - ✓ Fijación de políticas
 - ✓ Asignación de recursos
 - ✓ La Evaluación de las estrategias
- **Se realizan tres actividades básicas:**
 - ✓ Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
 - ✓ Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
 - ✓ Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

1.3.9. MARCO CONCEPTUAL

Para la clara interpretación del trabajo realizado se delimitan y presentan los conceptos que se requieren comprender para juzgar correctamente el desarrollo y el resultado del proyecto.

- **Sistema:** Conjunto de elementos en interacción que persiguen un fin común, todo sistema se compone de un aspecto estructural y un aspecto funcional. (Bertalanffy,

1989). Estos elementos son orientados al tratamiento y administración de datos organizados para un uso posterior que es cubrir una necesidad u objetivo.

- **Estrategia corporativa:** son los procesos basados en decisiones que toma una organización para definir y alcanzar sus objetivos, mediante una constante interacción de la misma con su entorno. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones.³⁶
- **Indicador de gestión:** Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. (Lorino, 1993)
- **Meta:** Una meta es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr. Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.³⁷
- **Innovación:** la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión. La innovación puede ser radical o incremental. (Schumpeter, 1942).
- **Producción Cíclica:** Productos o servicios que principalmente se demandan durante un cierto periodo de tiempo durante el año. Algunas empresas cíclicas pueden estar abiertas alrededor de un año mientras hagan la mayor parte de los ingresos durante las temporadas altas, otras sólo abren durante las épocas de gran venta del año. (autores 2017)

³⁶ Concepto tomado de Academia de Inversión.

³⁷ Ídem. p212

- **Ingresos Intermitentes:** Son los ingresos que se obtienen de manera esporádica durante las diferentes temporadas del año diferentes a la de navidad, debido a la producción cíclica sus ingresos no son estables. (Autores, 2017)
- **Proyecto interactivo:** Productos o elementos que permiten la intervención del espectador generando una relación sujeto-maquina. En este tipo de proyectos se generan acciones que se ejercen recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones, etc. (Autores, 2017)

CAPITULO 2 DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1.DIAGNÓSTICO FABERPOL S.A.S.

Para el diagnóstico se diseñó un cuestionario con aproximadamente 100 preguntas (ver anexo D)³⁸, la encuesta se aplicó a un grupo de expertos de la empresa compuesto por 8 personas, los cuales representan el 100% de la población, ya que la recolección de datos se realizó basado en el método Delphi, es decir basada en un panel de expertos.

Cada pregunta se enmarco en dos grupos, por un lado, se estructuraron las preguntas para que estas respondieran a una de las cuatro perspectivas del BSC, y por otro lado se identificaron las preguntas que pertenecían a variables internas y externas de la empresa.

Para aplicar el cuestionario se explicó la metodología con la que se trabajaría para la obtención de información, cada participante contestó el cuestionario individual, pues una de las características de la metodología es el anonimato de las respuestas de los intervinientes; luego de esto, se realiza la socialización y la tendencia de los resultados.

Después de recolectar la información necesaria, se organizaron los datos y se cuantificaron los resultados para facilitar la interpretación, el resultado de las variables internas y externas, según la metodología DOFA (ver cuadro 4), arrojo que la empresa cuenta con un gran número de fortalezas entre las que se encuentra proyectos y clientes rentables, reconocimiento en el mercado, entre otras. En cambio se encontró un grupo reducido de amenazas, que aunque son pocas tienen un gran impacto en la operación de Faberpol, en especial por el crecimiento de la competencia.

³⁸ El cuestionario se realizó basado en la metodología Delphi, cada experto contesto el cuestionario por aparte. El anexo es el resultado luego de realizar todas las rondas para llegar a las tendencias por cada pregunta.

CUADRO 4. DOFA

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Valor agregado a los proyectos * Entregas a tiempo * Cumplimiento en los requerimientos del cliente * Portafolio amplio * Facilidades de pago * Precios ajustados al presupuesto del cliente * El cliente puede observar la fabricación en la planta * Seguimiento posventa * Clientes y proyectos rentables * Reconocimiento en el mercado" * Ahorro en los procesos * No se genera sobre costos para el cliente" * Manejo adecuado de los residuos * Mejoras en los procesos * Evaluaciones de desempeño * Retroalimentación de sugerencias en pro de mejora * Posibilidad de desarrollo y calidad de vida de los empleados * Personal especializado" * Capacitaciones a los empleados * Portafolio actualizado * Reuniones de retroalimentación * Inversiones en I+D * Se maneja PQRS para sus empleados" 	<ul style="list-style-type: none"> * Mucha competencia * Competencia internacional * Empresas extranjeras están incursionando en el mercado * Fluctuación del dólar * Pérdida del capital intelectual (rotación) * Dificultad para transportar PT
OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * La competencia no ofrece facilidades de pago * Posicionamiento de la marca * La competencia no acepta cambios en el proyecto * Oportunidad de mercado * Reconocimiento a las decoraciones de los espacios comerciales" * No se pagan impuestos especiales por la actividad económica * Impacto positivo de nuevos productos * Nuevos productos rentables" 	<ul style="list-style-type: none"> * Re cotización de los proyectos * No se genera la utilidad esperada * Información desactualizada en las TIC * No hay aumento de clientes * No se conoce bien la competencia" * Operación financiada con créditos * Baja rentabilidad * Baja cuota de mercado * No se manejan indicadores financieros * Bajo retorno del capital invertido * Precios elevados frente a la competencia * Fluctuación del dólar" * Generación de residuos * No manejan indicadores (eficiencia) * No cuenta con campañas de ética y moral para sus trabajadores * No cuenta con SG-SST * No cuenta con normas de calidad * No cuenta infraestructura requerida (almacenamiento PT)" * No se socializan las capacitaciones * No se maneja PQRS para los clientes"

Fuente: Autores, 2016

Se analizaron los datos y se asignaron a cuatro categorías que responden a los estándares del DOFA; con el fin de cuantificar cada una de las variables a estudiar. Se organizó nuevamente la información en las perspectivas del BSC y los estándares del DOFA y se cruzó la información obtenida en una matriz (ver tabla 3 y tabla 4)

TABLA 3. PARTICIPACIÓN POR PERSPECTIVA

% POR PERSPECTIVA	DOFA				Total general
	Amenaza	Debilidad	Fortaleza	Oportunidad	
Ciente	7,69%	15,38%	56,41%	20,51%	100,00%
Financiera	4,55%	72,73%	18,18%	4,55%	100,00%
Innovación	0,00%	15,38%	69,23%	15,38%	100,00%
Procesos Internos	14,29%	38,10%	47,62%	0,00%	100,00%
Total general	7,37%	33,68%	47,37%	11,58%	100,00%

Fuente: Autores, 2016

En la TABLA 3 se puede observar que la mayor amenaza se encuentra en la perspectiva de Procesos Internos con el 14% que es debido a la constante rotación de personal, desperdicio de materiales, generación de competencia, entre otras. Por otro lado la mayor debilidad se encuentra en la perspectiva financiera con un resultado del 73%, ya que desde un principio la empresa siempre manifestó ingresos intermitentes debido a su producción cíclica.

En la perspectiva de innovación se encuentra la mayor fortaleza ya que la empresa siempre se ha destacado por sus proyectos innovadores ya sea por las diferentes temáticas o tecnologías en cada uno de los trabajos que hace, materiales, luces, tamaños, entre otros. Por último se observa que la mejor oportunidad se encuentra en la perspectiva de cliente, ya que Faberpol siempre ha generado recordación en cada uno de sus clientes, con la ventaja de que estos clientes son reconocidos en Colombia como los centros comerciales más llamativos y prestigiosos, entre esos se encuentra el Centro Comercial Andino, Centro Comercial Santa fe, entre otros.

TABLA 4. PARTICIPACIÓN POR ASPECTOS

% POR DOFA	DOFA				Total general
	PERSPECTIVA	Amenaza	Debilidad	Fortaleza	
Cliente	42,86%	18,75%	48,89%	72,73%	41,05%
Financiera	14,29%	50,00%	8,89%	9,09%	23,16%
Innovación	0,00%	6,25%	20,00%	18,18%	13,68%
Procesos Internos	42,86%	25,00%	22,22%	0,00%	22,11%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

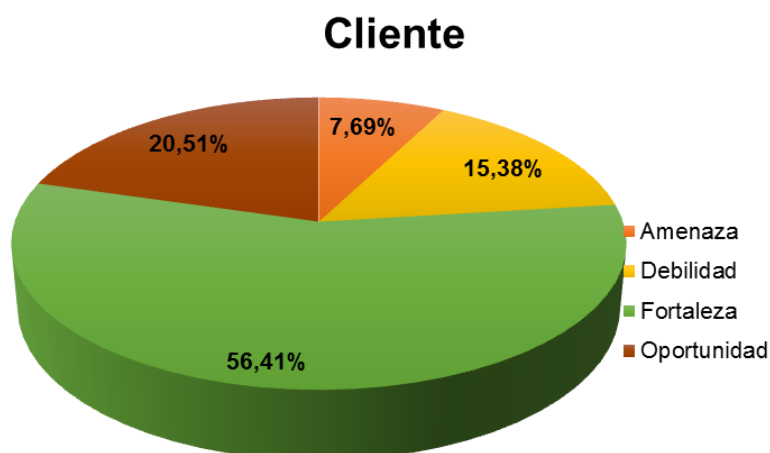
Fuente: Autores, 2016

Después se analizó cada perspectiva por separado para mirar el impacto que estas tienen, positivo o negativo, dentro de la organización; en la perspectiva del cliente se encontró que, aunque tiene pocas debilidades y numerosas fortalezas, esta perspectiva apalanca el aspecto de oportunidades ya que brinda a sus clientes la calidad y beneficios que la competencia no ofrece. (Ver gráfico 11).

En un mercado tan competitivo, como el actual, en donde la experiencia e interacción del cliente con el producto genera emociones que ayudan a crear recordación de la marca, Faberpol busca fidelizar a sus clientes directos e indirectos que visitan los escenarios creados por la empresa en las diferentes temporadas.

Este tipo de estrategia de valor agregado es la que la empresa intenta lograr con sus clientes, ofreciendo el acompañamiento durante la fabricación de estos proyectos, brindando la posibilidad de observar la fabricación e incluso modificar el proyecto, ideado en un principio, durante la producción y además manteniendo la calidad que siempre ha caracterizado a la compañía y la que le ha permitido generar el reconocimiento que hoy en día la caracteriza.

GRÁFICO 11. PARTICIPACIÓN DE LOS ASPECTOS EN CLIENTE

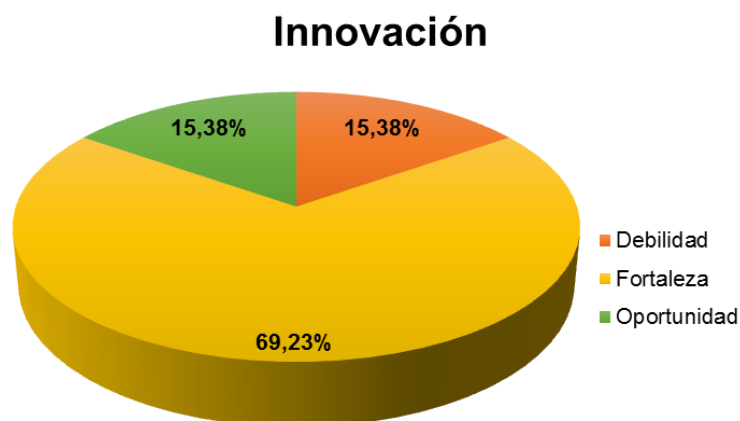


Fuente: Autores, 2016

En la perspectiva de innovación no se encuentra ninguna amenaza y en cambio se aprecian bastantes fortalezas, es por esto que esta perspectiva apalanca el aspecto de fortalezas ya que la empresa se preocupa por estar a la vanguardia con sus productos, esto implica personal capacitado y calificado. (Ver gráfico 12)

En el aspecto de innovación no se encuentran amenazas, debido a que por la experiencia adquirida por la empresa y siendo esta la primera empresa colombiana en incursionar en este mercado, marca un referente en innovación de proyectos de decoración comercial para cualquier temporada, lo cual se puede evidenciar en el amplio portafolio de productos personalizados para sus clientes.

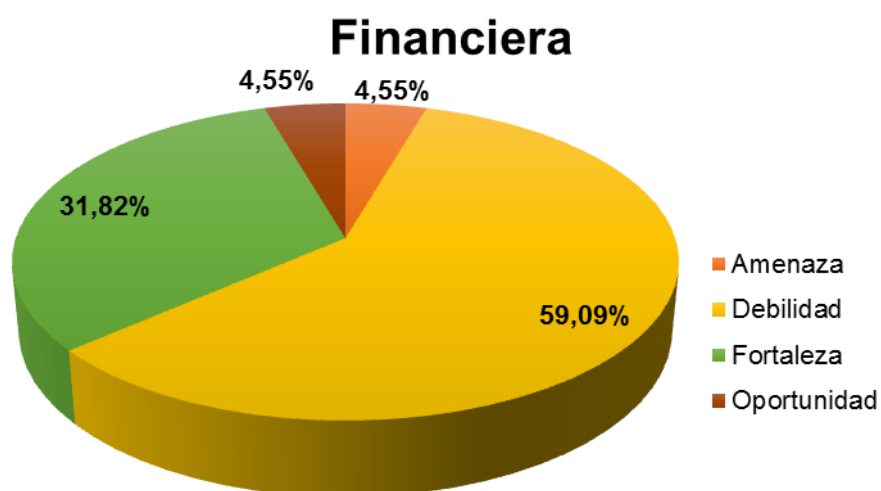
GRÁFICO 12. PARTICIPACIÓN DE LOS ASPECTOS EN INNOVACIÓN



Fuente: Autores, 2016

En la perspectiva financiera se puede apreciar que cuenta con un gran número de debilidades respecto a las otras, por lo tanto, apalanca este aspecto dentro del DOFA, esto se debe principalmente a una nula interpretación de la información financiera de la empresa, lo que genera una visión nublada de los objetivos empresariales y dificulta la planeación y dirección de los mismos, ocasionando, en la mayoría de los casos, sobrecostos por créditos para financiar sus operaciones. (Ver gráfico 13)

GRÁFICO 13. PARTICIPACIÓN DE LOS ASPECTOS EN FINANCIERA



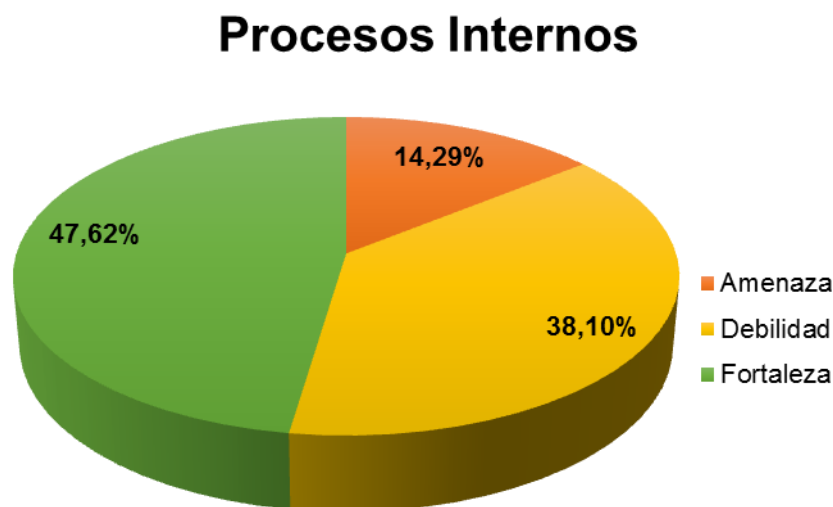
Fuente: Autores, 2016

En la perspectiva de procesos internos, aunque cuenta con fortalezas y debilidades, al igual que las demás perspectivas, dentro de todas las amenazas que se encuentran en la organización, esta perspectiva es la responsable de la mayoría de estas.

Se evidencia que la principal causa de estas amenazas es la alta rotación de personal que se maneja en la empresa. Debido que la mayor producción se concentra en la temporada navideña, en los meses de agosto a noviembre, y dado que el tiempo para realizar el volumen de proyectos contratados con la calidad y personalización requerida por cada cliente es bastante corto, es necesario contratar personal adicional al de planta que apoye la fabricación de los proyectos; para esto se hace necesario entrenarlos en el proceso de fabricación en busca de que la calidad del producto no se vea afectada.

Al final de temporada no se puede asegurar la permanencia del personal contratado y por ende tampoco el capital intelectual impartido a estos, lo que ha ocasionado el incremento en el número de empresas competidoras. (Ver gráfico 14)

GRÁFICO 14. PARTICIPACIÓN DE LOS ASPECTOS EN PROCESOS INTERNOS



Fuente: Autores, 2016

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN LA MATRIZ DOFA

Aprovechando la herramienta utilizada (DOFA) para el análisis de la problemática, y luego de haber hecho la valoración de los aspectos claves se procede a la generación de estrategias. Cruzando los aspectos de fortalezas y oportunidades se genera el primer grupo de estrategias, las estrategias ofensivas son aquellas acciones con las que la empresa a través de sus fortalezas intentara cultivar las oportunidades existentes en el contexto exterior, para forjar ventajas competitivas más sólidas y así asegurar el éxito del proyecto. (Ver cuadro 5)

CUADRO 5. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)
→ Aprovechar las facilidades de pago que ofrece la empresa para reforzar la ventaja frente a la competencia.
→ Seguir sobrepasando las expectativas del cliente brindando valor agregado a los proyectos, con entregas a tiempo y fortaleciendo del reconocimiento de la empresa.
→ Ofrecer precios bajos a nuevos productos para que sigan siendo rentables y generen un impacto positivo en el mercado y en la imagen empresarial, aprovechando el no pago de impuestos especiales (sin generar sobrecostos).
→ Buscar apoyo en I+D para desarrollar nuevos productos que generen la rentabilidad esperada.
→ Buscar apoyo en personal calificado para la creación de proyectos que generen recordación y reconocimiento en el mercado.

Fuente: Autores, 2016

Como segundo grupo se generan las estrategias defensivas, producto de la relación de los aspectos de fortalezas y amenazas, con el objetivo de disminuir el impacto que generan las amenazas, apoyándose en las principales fortalezas que la empresa ha logrado conseguir y que la diferencian frente a factores externos. (Ver cuadro 6)

CUADRO 6. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
→ Fortalecer el impacto diferenciador que genera la empresa con sus reconocimientos y posicionamiento para seguir sobresaliendo frente a la competencia.
→ Aprovechar el impacto económico de no pagar impuestos especiales frente a la competencia extranjera ofreciendo productos asequibles, de calidad y nacionales al cliente.
→ Planificar el proceso de producción para prever y aprovechar la fluctuación del dólar evitando sobrecostos.
→ Diseñar nuevos productos de calidad que se adapten a una o varias temporadas generando estabilidad laboral y fidelizando clientes en temporadas bajas.

Fuente: Autores, 2016

Las estrategias adaptativas son el producto de la relación de los aspectos de debilidades y oportunidades, estas buscan que la empresa se adapte para aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrece logrando disminuir el número de debilidades y el impacto que estas tienen. (Ver cuadro 7)

CUADRO 7. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)
→ Aprovechar las facilidades de pago que ofrece la empresa para reforzar la ventaja frente a la competencia, sin generar recotizaciones y obteniendo la utilidad esperada.
→ Explotar el reconocimiento de la marca con la ayuda de las TIC's para darse a conocer a nuevos clientes y abrir el mercado.
→ Brindar al cliente facilidades de pago para que sea más cómodo adquirir el proyecto y para que las cuotas planteadas ayuden a financiar la operación evitando créditos.
→ Realizar capacitaciones en áreas operativas y administrativas.
→ Seguir generando al cliente la apreciación de calidad que ofrece la marca evitando sacrificar ésta por un bajo costo.
→ Alargar la vida útil de los residuos, aprovechándolos en la fabricación de nuevos productos.
→ Diseñar productos para usar en todas las temporadas del año por el cliente, minimizando el almacenaje de productos terminados y generando ganancias.
→ Socializar las capacitaciones y/o entrenamientos realizados para fortalecer y actualizar al equipo de trabajo.

Fuente: Autores, 2016

Como resultado de la relación de los aspectos de debilidades y amenazas se generan las estrategias de supervivencia, las cuales buscan ayudar a la empresa en una situación frágil con el objetivo de atenuar estos aspectos. (Ver cuadro 8)

CUADRO 8. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA (DA)
→ Ofrecer facilidades de pago en los proyectos evitando recotizaciones por precios más bajos en la competencia, generando la utilidad esperada.
→ Buscar en lo posible productos nacionales para la fabricación de los proyectos e importar lo estrictamente necesario evitando sobrecostos por fluctuación del dólar.
→ Establecer alianzas con entidades bancarias, para fijar una tasa fija al momento de realizar compras internacionales.
→ Generar estabilidad laboral con creación de nuevos productos y facilidades de pago.

Fuente: Autores, 2016

Luego de la lluvia de ideas para la generación de las estrategias de supervivencia, ofensivas, adaptativas y defensivas, se analizó cada una y se llegó a un acuerdo de elegir y complementar las estrategias que más van ayudar a Faberpol a cumplir sus objetivos, ya que es más sencillo para el desarrollo, aplicación y control tener estrategias claves que influyan en el cumplimiento de todos los objetivos, ya sea directa o indirectamente. (Ver gráfico 15)

GRÁFICO 15. ESTRATEGIAS CLAVES PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS



Fuente: Autores, 2016

2.2.MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una herramienta gráfica y simplificada que representa los objetivos y metas de la organización, orientándola según su situación a cumplir cada una de estas.³⁹ Por lo anterior ésta herramienta es de gran ayuda para que la empresa vislumbre los objetivos a cumplir, enmarcados dentro de la estrategia, para alcanzar las metas empresariales deseadas. Para poder entender y construir la estrategia que quiere lograr la organización, se programó una reunión con el gerente y subgerente de la empresa para hablar de las metas empresariales

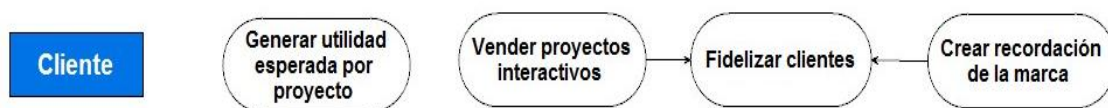
³⁹ Kaplan, R.; Norton, D., Mapas Estratégicos,

de Faberpol y priorizarlas hacia el desarrollo del mapa estratégico de los objetivos a mediano plazo.

Tomando como prioridad las amenazas encontradas en el diagnóstico, se proponen los objetivos que debe seguir la empresa para poder cumplir con las metas empresariales planteadas, cada una de estas se ubica en una de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton para llevar a cabo un BSC, y se relacionan de acuerdo a su afinidad.

Primero se analizó la perspectiva del cliente, ya que esta brinda la información necesaria para conocer cómo está el mercado al que se quiere llegar, que espera la empresa del cliente y qué expectativas tienen los clientes de los productos que se ofrecen.

GRÁFICO 16. OBJETIVOS CLIENTE



Fuente: Autores, 2016

Se proponen cuatro objetivos para esta perspectiva (ver gráfico 16) que buscan, en pocas palabras, crear recordación en los clientes para que estos siempre busquen a la empresa al momento de decorar sus espacios comerciales, lo cual hace que las ventas aumenten; otro factor relevante es ofrecer y vender proyectos interactivos, ya que estos son más atractivos para los nuevos clientes que siempre buscan propuestas innovadoras y ayudan a fidelizarlos con la empresa. Otro objetivo importante que espera la empresa es obtener la utilidad deseada por cada proyecto, ya que actualmente y debido a las re cotizaciones que piden los clientes la utilidad se ve afectada.

Para poder ofrecer proyectos interactivos, generar utilidad esperada y crear recordación, se hace necesario cambiar algunos procesos internos de la empresa, luego de proponer varios

objetivos que atacaban las debilidades de cada área de la empresa, se priorizaron seis que ayudan a mejorar las áreas relacionadas directamente con el cumplimiento de las metas empresariales.

GRÁFICO 17. OBJETIVOS PROCESOS INTERNOS

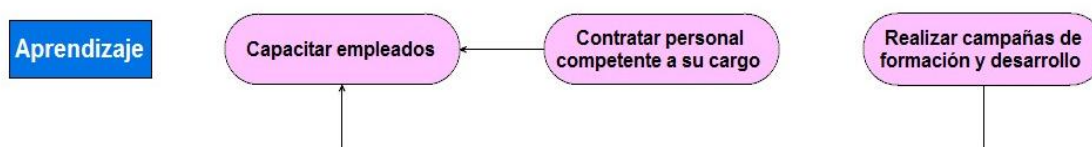


Fuente: Autores, 2016

Tomando de referencia las pautas expuestas en la perspectiva del cliente, se lograron cinco objetivos (ver gráfico 17) El primero busca mejorar el departamento comercial pretendiendo no cambiar el personal encargado de esta tarea sino modificar el proceso de ofrecer y vender los productos, haciéndolo de forma más atractiva y cercana con el cliente para que estos se enamoren de la empresa y la sigan prefiriendo; el segundo, tercero, cuarto y quinto, buscan lograr que los proyectos que se le venden al cliente puedan ser adaptados a otras temporadas, alargando la vida útil de estos, mejorando el impacto ambiental que se genera al elaborar cada proyecto y buscando comodidad para el cliente en cuanto al precio y la preocupación por la decoración de sus espacios comerciales en las temporadas que restan del año; mejorar el departamento de diseño hace referencia al manejo de las TIC`s para generar más cercanía con el cliente a través de los diferentes medios, logrando fidelizarlo y dándose a conocer a nuevos clientes; por último se debe buscar retroalimentar la información financiera, ya que se están generando los indicadores financieros mas no la interpretación y la divulgación de estos lo que genera incertidumbre de la situación real de la empresa y dificulta la propuesta, evaluación y ejecución de las acciones de mejora oportunamente.

Para lograr el cambio esperado en los procesos internos de la empresa, es inevitable no contemplar el capital humano e intelectual como la base para el éxito en el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en las diferentes perspectivas.

GRÁFICO 18. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

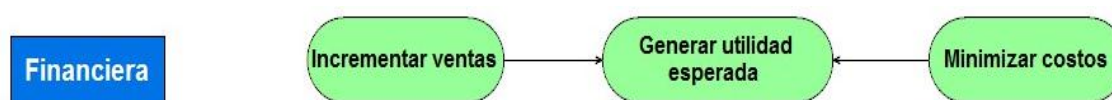


Fuente: Autores, 2016

Para lo anterior se proponen tres objetivos (ver gráfico 18) que buscan principalmente capacitar a los empleados en los temas pertinentes a su cargo, es importante que desde que un cargo es requerido en la empresa se busque personal con conocimientos pertinentes al cargo buscando que el proceso de entrenamiento sea más fácil y pueda aportar a la organización; es por eso que el objetivo de capacitar empleados se vuelve tan importante para Faberpol ya que la empresa cuenta con el personal competente para el desarrollo de las actividades de la empresa, sin embargo es importante reforzar en los empleados el sentido de liderazgo y creatividad y pertenencia que se requiere de las personas, mediante campañas de formación y desarrollo, buscando mayor aporte y participación en las actividades diarias.

Los objetivos planteados en las perspectivas del cliente, procesos internos y aprendizaje al final buscan apalancar los tres objetivos propuestos en la perspectiva financiera (ver gráfico 19)

GRÁFICO 19. OBJETIVOS DE FINANCIERA

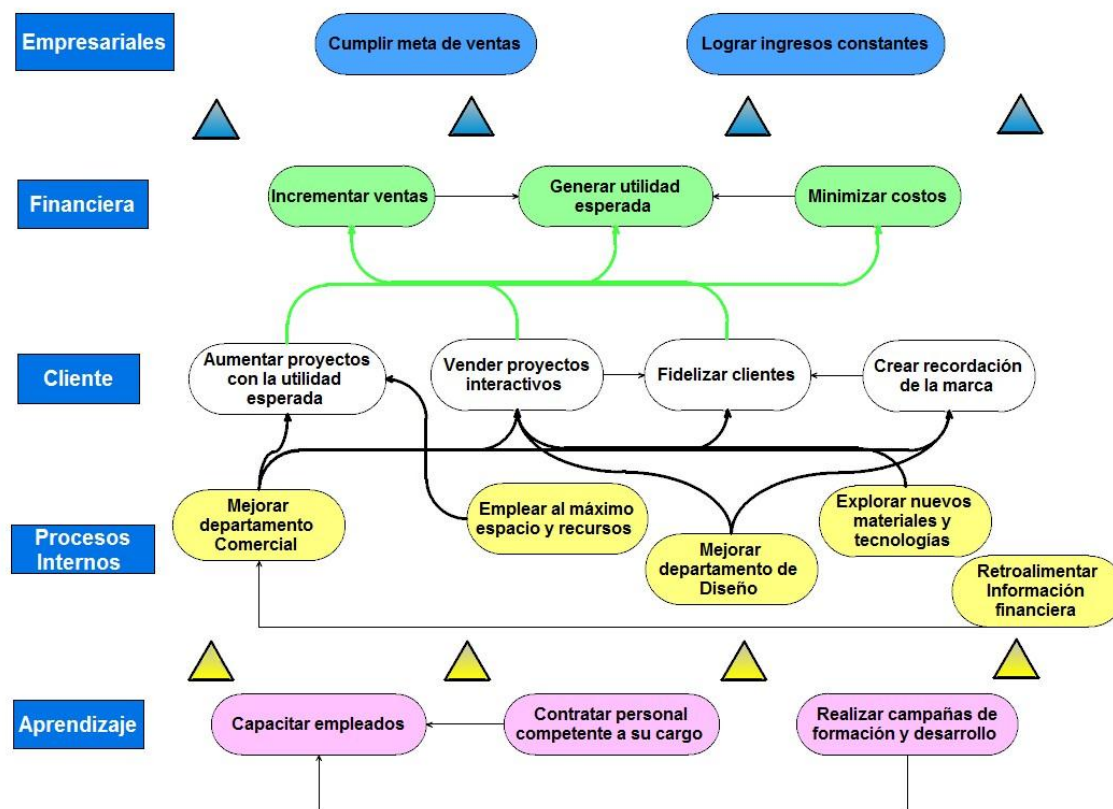


Fuente: Autores, 2016

El objetivo principal de esta perspectiva está en generar la utilidad esperada por cada proyecto, para conseguirlo, además de los objetivos planteados en las otras tres perspectivas, se plantea minimizar los costos asociados a cada proyecto simplificando procesos, aprovechando al máximo los espacios y materiales utilizados e incluso reutilizándolos en nuevos proyectos, para que al final del ejercicio se logre aumentar el margen de utilidad, ofreciendo al cliente proyectos a precios cómodos y buscando de igual de manera incrementar las ventas.

Siguiendo la metodología del mapa estratégico, se ubica y se relaciona cada perspectiva con los objetivos trazados para al finalmente crear el mapa estratégico de la empresa de acuerdo a su situación actual, enmarcado en los objetivos empresariales propuestos a mediano plazo. (Ver gráfico 20)

GRÁFICO 20. MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Autores, 2016

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Recalcando que los objetivos principales⁴⁰ del BSC, Cuadro de Mando Integral, es traducir la estrategia organizacional a términos operativos, alinear la organización con la estrategia y sobre todo hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todas las personas en la organización; para hacer esto posible, el Cuadro de Mando Integral además de los objetivos específicos por cada perspectiva debe tener indicadores que permitan conocer y valorizar la intensidad con la que se están cumpliendo los objetivos propuestos, para esto se debe

⁴⁰ “Principales Objetivos del Cuadro de Mando Integral”, CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

determinar una meta a cada indicador para lograr la interpretación y el comportamiento de estos. Por esta razón el paso a seguir es el diseño y la creación de los indicadores, enmarcados en el BSC, que acompañaran y encaminaran a Faberpol hacia el cumplimiento de su estrategia organizacional.

6.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador esencialmente es un algoritmo o formula que expresa la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables, pero además de esto los indicadores deben aportar la información necesaria para verificar el progreso hacia los objetivos establecidos.

Cada uno de los objetivos establecidos en cada perspectiva deberá tener un indicador que permita, con los resultados e interpretación de estos, tener una idea certera del estado de Faberpol y así mismo dar la oportunidad de realizar acciones correctivas o preventivas que permitan cumplir e incluso superar el resultado esperado de cada indicador.

Los indicadores diseñados para alimentar y acompañar a la estrategia en el Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

OBJETIVOS EMPRESARIALES

Objetivo	Cumplir meta de ventas
Indicador	Total de ventas
Formula	<p>Anual:</p> $VT = \frac{\text{Total ventas } (\$)}{\text{Meta de ventas } (\$)} \times 100$ <p>Mensual:</p> $VT = \frac{\text{Total ventas } (\$)}{\frac{\text{Meta de ventas } (\$)}{12}} \times 100$

Meta	Cumplir en el 97% del indicador
Unidad de Medida	Porcentaje de ventas
Estrategia	Seguir sobrepasando las expectativas del cliente brindando valor agregado a los proyectos, con entregas a tiempo y fortaleciendo del reconocimiento de la empresa.
Descripción	<p>Uno de los objetivos corporativos es cumplir la meta de ventas. Todos los objetivos del mapa estratégico van encaminados a cumplir este objetivo corporativo, sin embargo no hay un indicador establecido para tener una referencia de que tan cerca o tan lejos esta Faberpol de lograrlo.</p> <p>Este Indicador arrojará el porcentaje de cumplimiento en ventas ya sea mensual o anual.</p>

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Lograr ingresos constantes
Indicador	Ventas trimestrales
Formula	$VTRI = \frac{\text{Ventas trimestrales } (\$)}{\left(\frac{\text{Meta de ventas en el año} (\$)}{4}\right)} \times 100$
Meta	Cumplir en el 90% del indicador
Unidad de Medida	Porcentaje de ventas

Estrategia	Diseñar productos para usar en todas las temporadas del año por el cliente, minimizando el almacenaje de productos terminados y generando ganancias.
Descripción	<p>Otro de los objetivos corporativos es lograr ingresos constantes, por su actividad económica y su especialidad, su mayor porcentaje de ventas se ve reflejado al inicio de la temporada navideña, más específicamente en el tercer trimestre del año.</p> <p>Aunque se plantearon hitos o estrategias encaminadas a cumplir este objetivo corporativo, se debe diseñar un indicador que oriente y exponga que tan efectivas están siendo las acciones tomadas para lograr los ingresos constantes.</p>

Fuente: Autores, 2016

OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo	Incrementar ventas temporada navidad
Indicador	Porcentaje de crecimiento en ventas temporada navidad
Formula	$PCVn = \frac{\text{Ventas t. navidad en al año} - \text{Ventas t. navidad año anterior}}{\text{Total ventas navideñas año anterior}}$
Meta	Incrementar el 7% respecto al año anterior
Unidad de Medida	Porcentaje de ventas

Estrategia	Seguir generando en el cliente la apreciación de calidad que ofrece la marca evitando sacrificar ésta por un bajo costo.
Descripción	<p>Uno de los objetivos financieros para alcanzar los objetivos corporativos es vender más proyectos a un precio justo y atractivo para los clientes. Aprovechando la calidad ofertada por la empresa y el reconocimiento de ésta, se puede lograr llegar a más clientes y vender más proyectos.</p> <p>Se establece la meta porque los valores varían mucho cada año al manejarse proyectos, además las metas se modifican cada año según criterio de la empresa.</p>

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Incrementar ventas otras temporadas
Indicador	Porcentaje de crecimiento en ventas otras temporadas
Formula	$PCVo = \frac{\text{Ventas otras temp. al año} - \text{Ventas otras temp. año anterior}}{\text{Total ventas otras temporadas año anterior}}$
Meta	Incrementar el 30% respecto al año anterior
Unidad de Medida	Porcentaje de ventas
Estrategia	Explotar el reconocimiento de la marca con la ayuda de las TIC`s para darse a conocer a nuevos clientes y abrir el mercado.
Descripción	Este indicador cumple con la misma finalidad que el anterior,

	<p>solo que el volumen de ventas no puede ser evaluado por igual debido a la naturaleza del mercado, por eso se diseña un indicador para cada temporada y seguirá así siempre y cuando la demanda del mercado no cambie. La temporada de navidad comprende del mes de junio a noviembre, y otras temporadas de diciembre a mayo.</p>
--	--

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Generar utilidad esperada
Indicador	Promedio de utilidad esperada
Formula	$\overline{UE} = \frac{(\sum \% \textit{utilidad por proyecto})}{N^{\circ} \textit{proyectos vendidos}} \div \% \textit{Utilidad esperada}$
Meta	Cumplir al 100% el indicador
Unidad de Medida	%Cumplimiento de utilidad
Estrategia	Buscar en lo posible productos nacionales para la fabricación de los proyectos e importar lo estrictamente necesario evitando sobrecostos por fluctuación del dólar.
Descripción	Este indicador nos dirá en que porcentaje estamos cumpliendo la utilidad esperada, o que tan cerca estamos de alcanzarla, entendiendo que la utilidad se espera sea que la misma para todos los proyectos. El objetivo es siempre generar la utilidad esperada sin afectar la calidad de los proyectos.

Objetivo	Minimizar costos
Indicador n°1	Ahorro en costos operacionales
Formula	$ACOP = \frac{\Sigma(1 - \frac{\text{Costos operacionales reales del proyecto}}{\text{Costos operacionales presupuestados del proyecto}})}{\text{Total de proyectos}}$
Meta	Cumplir con el 15% del indicador
Unidad de Medida	% de ahorro
Estrategia	Alargar la vida útil de los residuos, aprovechándolos en la fabricación de nuevos productos.
Descripción	Se deben llevar a cabo las estrategias y las acciones propuestas por la compañía, acompañadas de creatividad en busca de lograr ahorro en los costos operacionales. Una manera de evaluar estas estrategias es con un indicador que indique que porcentaje de ahorro se está generando.
Indicador n°2	Apalancamiento de la utilidad frente intereses por créditos
Formula	$AUI = \frac{\text{Total intereses de creditos}}{\text{Utilidad real}} \times 100$
Meta	Menor o igual 10%
Unidad de Medida	%Representación de los intereses en la utilidad
Estrategia	Establecer alianzas con entidades bancarias

Descripción	Este indicador nos muestra que porcentaje de las utilidades de la organización se está destinando para cubrir los intereses generados por los créditos adquiridos por Faberpol para financiar sus actividades.
--------------------	--

Fuente: Autores, 2016

OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTE

Objetivo	Aumentar proyectos con la utilidad esperada
Indicador	Porcentaje de proyectos con la utilidad esperada
Formula	$PUE = \frac{\sum N^{\circ} \text{Proyectos con utilidad esperada}}{\text{Total de proyectos}} \times 100$
Meta	Cumplir con el 50% del indicador
Unidad de Medida	% N° de Proyectos con la utilidad esperada
Estrategia	Ofrecer facilidades de pago en los proyectos evitando re cotizaciones por precios más bajos en la competencia, generando la utilidad esperada.
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de proyectos, sobre el total de proyectos vendidos, que está generando la utilidad esperada.

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Vender proyectos innovadores
-----------------	-------------------------------------

Indicador	Porcentaje de proyectos innovadores vendidos
Formula	$PINNO = \frac{N^{\circ} \text{ de proyectos innovadores vendidos}}{\text{Total } N^{\circ} \text{ proyectos vendidos}} \times 100$
Meta	Cumplir con el 50% del indicador
Unidad de Medida	% N° de Proyectos innovadores vendidos
Estrategia	Ofrecer precios bajos a nuevos productos para que sigan siendo rentables y generen un impacto positivo en el mercado y en la imagen empresarial, aprovechando el no pago de impuestos especiales (sin generar sobrecostos).
Descripción	Uno de los objetivos es ofrecerle al cliente productos innovadores, entre esos esta la venta de proyectos interactivos y animados (con movimiento). Este indicador revela que aceptación ha causado en los clientes estos proyectos.

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Fidelizar clientes
Indicador	Promedio de proyectos vendidos a clientes antiguos
Formula	$PVCA = \frac{\sum N^{\circ} \text{ Proyectos vendidos a cliente antiguo}}{N^{\circ} \text{ clientes año anterior}}$
Meta	Cumplir el indicador con 2 o más
Unidad de Medida	Promedio de proyectos vendidos por cliente
Estrategia	Implementar servicio posventa y mantener una relación

	estrecha y constante con el cliente para darle a conocer las novedades en el portafolio.
Descripción	Se considera como cliente antiguo el cliente que lleva más de tres años con Faberpol, esto indicará el número promedio de proyectos que están comprando nuestros clientes y el grado de fidelización alcanzado.

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Crear recordación de la marca
Indicador	Índice de recordación de la marca
Formula	$IRM = \frac{N^{\circ} \text{ de cotizaciones realizadas en el año}}{N^{\circ} \text{ de cotizaciones realizadas en el año anterior}} \times 100$
Meta	Cumplir con el 90% del indicador
Unidad de Medida	Clientes que recuerdan la marca
Estrategia	<p>→ Aprovechar las facilidades de pago que ofrece la empresa para reforzar la ventaja frente a la competencia.</p> <p>→ Fortalecer el impacto diferenciador que genera la empresa con sus reconocimientos y posicionamiento para seguir sobresaliendo frente a la competencia.</p>
Descripción	Este indicador arroja el porcentaje con que vuelven a buscar a la empresa para cotizar, intentando adquirir un proyecto tomando como referencia el año anterior.

Fuente: Autores, 2016

OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivo	Mejorar departamento comercial
Indicador	Eficacia del departamento comercial
Formula	$EV = \frac{N^{\circ} \text{ de ventas}}{N^{\circ} \text{ de cotizaciones}} \times 100$
Meta	Cumplir en el 80% del indicador
Unidad de Medida	Porcentaje de ventas
Estrategia	Aprovechar las facilidades de pago que ofrece la empresa para reforzar la ventaja frente a la competencia, sin generar re cotizaciones y obteniendo la utilidad esperada.
Descripción	Este indicador permite ver el porcentaje de ventas que se logró en el año frente al número total de cotizaciones realizadas, de esta manera se puede evaluar el poder de convencimiento y eficiencia del departamento comercial.

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Emplear al máximo espacio y recursos
Indicador	Espacio utilizado
Formula	$EM2 = \frac{Mt2 \text{ Utilizados}}{Mt2 \text{ Utilizables}} \times 100$

Meta	Mayor o igual 70%
Unidad de Medida	% de metros cuadrados utilizados
Estrategia	Establecer alianzas con entidades bancarias
Descripción	Este indicador arroja el porcentaje de aprovechamiento del espacio disponible que posee Faberpol para almacenar tanto su MT como su PT

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Mejorar departamento de diseño
Indicador	Tiempo de respuesta para propuesta
Formula	$TRP = \frac{\text{Tiempo estimado de respuesta (30 dias)}}{\text{Dias reales de entrega de propuesta}} \times 100$
Meta	cumplir con el 97% del indicador
Unidad de Medida	% nivel de respuesta
Estrategia	Hacer una planeación de recursos y materiales a necesitar y coordinar con los proveedores para evitar retrasos por materiales.
Descripción	Nos indica el porcentaje de cumplimiento en el tiempo de entrega de la propuesta del proyecto tomando como tiempo de respuesta optimo 30 días para la elaboración, diseño y presentación de la propuesta.

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Explorar nuevos materiales y tecnologías
Indicador	Nivel de implementación I+D
Formula	$NID = \frac{\textit{Proyectos I + D implementados}}{\textit{Total de proyectos realizados}} \times 100$
Meta	Cumplir el 30% del indicador
Unidad de Medida	% de implementación de I+D
Estrategia	Buscar apoyo en I+D para desarrollar nuevos productos que generen la rentabilidad esperada.

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Retroalimentar información financiera
Indicador	Nivel de retroalimentación
Formula	$RINF = \frac{\textit{Número de reuniones planeadas}}{\textit{Número de reuniones ejecutadas}} \times 100$
Meta	Cumplir con el 100% de retroalimentación
Unidad de Medida	% de cumplimiento al cronograma
Estrategia	Utilizar herramientas tecnológicas como el Outlook para la información y confirmación de reuniones, realizar la agenda y plasmarla en actas para que quede constancia de los temas tratados y la información esté disponible.

Fuente: Autores, 2016

OBJETIVOS PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Objetivo	Capacitar empleados
Indicador	Empleados capacitados
Formula	$EC = \frac{\text{Numero de empleados capacitados una o mas veces}}{\text{Total de empleados}} \times 100$
Meta	Cumplir con el 56% del indicador
Unidad de Medida	% de empleados capacitados
Estrategia	Realizar capacitaciones en áreas operativas y administrativas, apoyándose en ARL y el SENA. Llevar un registro de estas.
Descripción	Indica el porcentaje de empleados de planta capacitados durante el año en temas pertinentes a su cargo, funciones o en temas de interés para la organización.

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Contratar personal competente a su cargo
Indicador	Personal competente empleado
Formula	$PCE = \frac{\text{Personas empleadas segun su formacion}}{\text{Total de empleados}} \times 100$
Meta	Cumplir con el 90% del indicador
Unidad de Medida	% de personas empleadas según su profesión

Medida	
Estrategia	Buscar apoyo en personal calificado para la creación de proyectos que generen recordación y reconocimiento en el mercado
Descripción	Es importante contar con personas que tengan los conocimientos técnicos y la experiencia para realizar funciones propias a su cargo, evitando malgastar recursos. Este indicador busca medir porcentaje de personas empleadas según su formación o estudios.

Fuente: Autores, 2016

Objetivo	Realizar campañas de formación y desarrollo
Indicador	Campañas de formación y desarrollo
Formula	$CFD = \frac{\text{Horas dedicadas a campañas}}{\text{Horas trabajadas al mes}} \times 100$
Meta	Cumplir con el 3% de tiempo dedicado
Unidad de Medida	% horas dedicadas a formación
Estrategia	Proporcionar espacios de al menos 6 horas mensuales por trabajador para el desarrollo y formación de sus habilidades motoras y personales.

Fuente: Autores, 2016

2.4.ANÁLISIS COSTO VS BENEFICIO

Cabe resaltar que la aplicación de este proyecto no tiene como finalidad obtener un beneficio que netamente se evidencie en la perspectiva financiera y que la única favorecida sea la empresa, sino por lo contrario se evidencie en toda la organización y que los favorecidos no solo sean los clientes internos sino externos también.

En el paralelo se perciben indicadores no muy lejos de la meta y así mismo otros distantes; sin embargo llevando a cabo la aplicación de las estrategias propuestas se espera el comportamiento de estos indicadores varíen y lleguen a la meta, resaltando que estas no se cumplirán en el mismo lapso de tiempo, ya que las estrategias implican cambios y adaptabilidad a este.

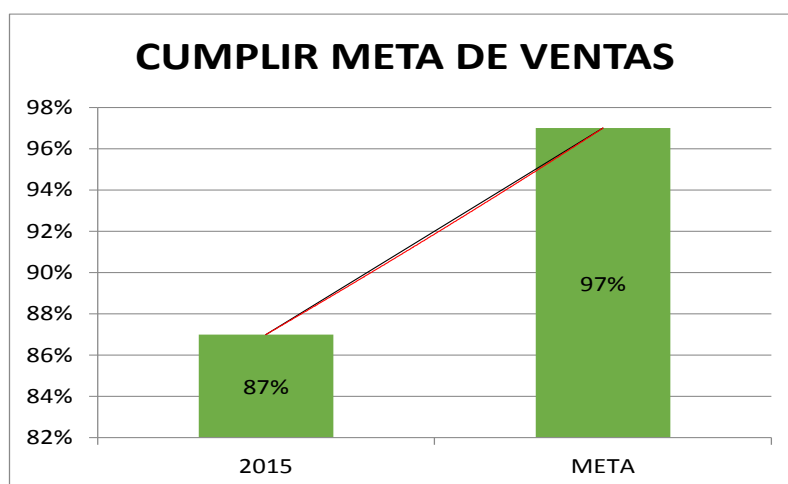
El paralelo se empezó con los objetivos empresariales, uno de ellos es “cumplir la meta de ventas”, en una de las reuniones con la gerencia, ellos expresaban que la meta de ventas nunca se ha cumplido, y que cada año ese era el propósito, lo que lo convierte en el objetivo principal. El indicador está a 10 puntos de alcanzar la meta, lo que representa \$ 211.772.022 más en ventas para ver alcanzado la meta del 2015. (Ver cuadro 9 y gráfico 21)

CUADRO 9. CUMPLIR META DE VENTAS

	2015		BENEFICIO	
CUMPLIR META DE VENTAS	TOTAL DE VENTAS	\$ 1.825.227.978	TOTAL DE VENTAS	\$ 2.037.000.000,00
	META DE VENTAS	\$ 2.100.000.000	META DE VENTAS	\$ 2.100.000.000
	TOTAL DE VENTAS ANUAL	87%	TOTAL DE VENTAS ANUAL	97%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 21. INDICADOR PORCENTAJE DE VENTAS ANUAL



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

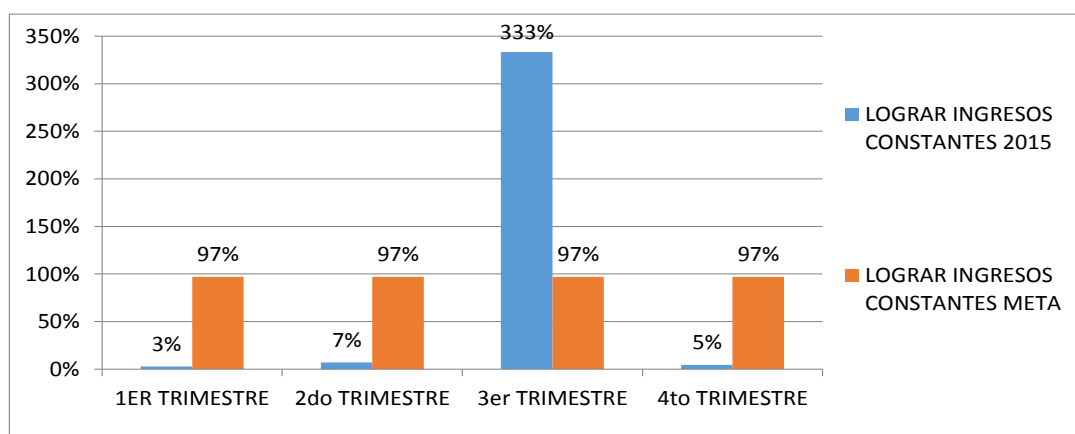
Una de las particularidades de la empresa son sus ingresos inestables durante el año, debido a que la mayoría de sus ventas son para la temporada de navidad lo que ocasiona una baja de producción durante el resto del año, esto acarrea alta rotación de personal, gran cantidad de stock en materia prima, entre otros. Con esto se definió el segundo objetivo empresarial “Lograr ingresos constantes” que consiste en brindarle una estabilidad a Faberpol procurando llegar tener un porcentaje equivalente en cada uno de los trimestres; ya que los ingresos reales para el tercer trimestre son notoriamente más grandes frente a los otros. (Ver cuadro 10 y grafico 22)

CUADRO 10. LOGRAR INGRESOS CONSTANTES

	2015				BENEFICIO			
	VENTAS TRIMESTRALES			INDICADOR	VENTAS TRIMESTRALES			INDICADOR
LOGRAR INGRESOS CONSTANTES	PRIMER TRIMESTRE	0,8%	\$ 14.539.585	3%	PRIMER TRIMESTRE	25,0%	\$ 509.250.000	97%
	SEGUNDO TRIMESTRE	2,0%	\$ 36.786.653	7%	SEGUNDO TRIMESTRE	25,0%	\$ 509.250.000	97%
	TERCER TRIMESTRE	95,9%	\$ 1.749.819.300	333%	TERCER TRIMESTRE	25,0%	\$ 509.250.000	97%
	CUARTO TRIMESTRE	1,3%	\$ 24.082.440	5%	CUARTO TRIMESTRE	25,0%	\$ 509.250.000	97%
		100%	\$ 1.825.227.978			100%	\$ 2.037.000.000	

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 22. INDICADOR VENTAS TRIMESTRALES



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

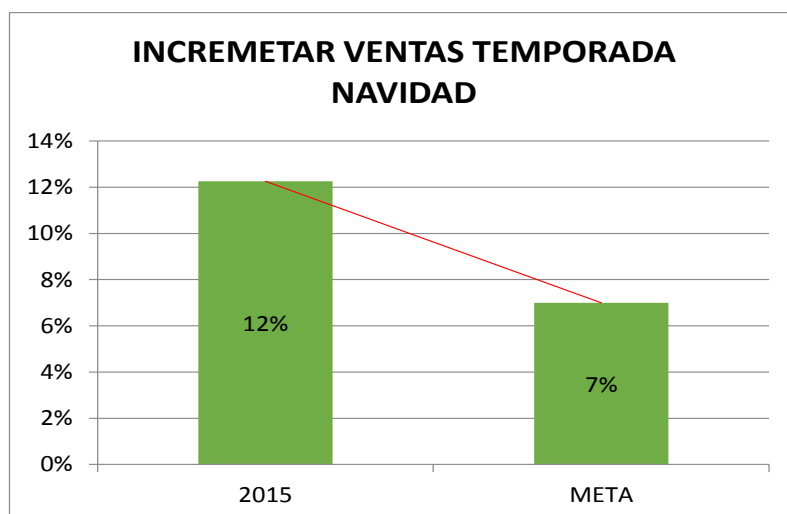
Luego de saber el estado de los indicadores para el cumplimiento de los indicadores empresariales, se pasa a realizar el paralelo de la perspectiva financiera, siendo consecuente con los objetivos empresariales, no podía dejarse de lado el objetivo “Incrementar ventas”, pero debe ser individual para las ventas de navidad y ventas en otras temporadas, debido a su gran diferencia. A pesar de tener un gran porcentaje de ventas en la temporada de navidad no puede dejar de ser una misión el aumentar las ventas en su producto fuerte. (Ver cuadro 11 y grafico 23).

CUADRO 11. AUMENTAR VENTAS TEMPORADA DE NAVIDAD

	2015		BENEFICIO	
INCREMENTAR VENTAS TEMPORADA NAVIDAD	VENTAS SEGUNDO Y TERCER TRIMESTRE 2014	\$ 1.591.576.463	VENTAS SEGUNDO Y TERCER TRIMESTRE 2015	\$ 1.786.605.954
	VENTAS SEGUNDO Y TERCER TRIMESTRE 2015	\$ 1.786.605.954	VENTAS SEGUNDO Y TERCER TRIMESTRE ESPERADOS	\$ 1.911.668.370
	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	12%	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	7%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 23. PORCENTAJE DE CRECIMIENTO TEMPORADA DE NAVIDAD



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

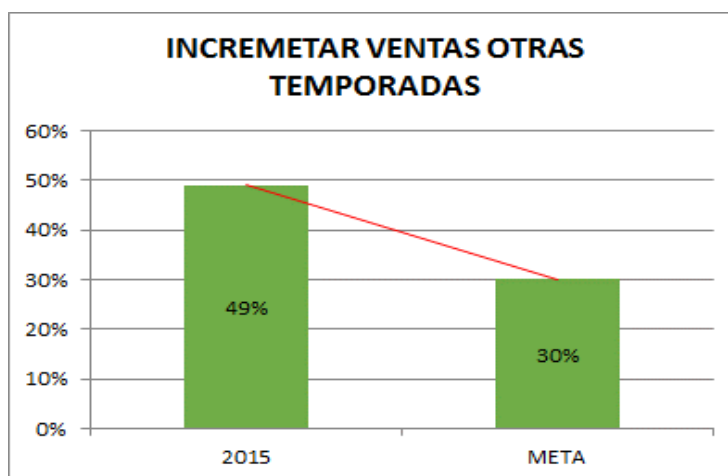
En los indicadores de crecimiento en ventas se superó la meta que se había establecido, y para las otras temporadas no fue la excepción. (Ver cuadro 12 y gráfico 24)

CUADRO 12. AUMENTAR VENTAS OTRAS TEMPORADAS

	2015		BENEFICIO	
INCREMETAR VENTAS OTRAS TEMPORADAS	VENTAS PRIMER Y CUARTO TRIMESTRE 2014	\$ 25.879.292	VENTAS PRIMER Y CUARTO TRIMESTRE 2015	\$ 509.250.000
	VENTAS PRIMER Y CUARTO TRIMESTRE 2015	\$ 38.622.024	VENTAS PRIMER Y CUARTO TRIMESTRE ESPERADOS	\$ 662.025.000
	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	49%	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	30%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 24. INDICADOR INCREMENTO DE VENTAS OTRAS TEMPORADAS



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

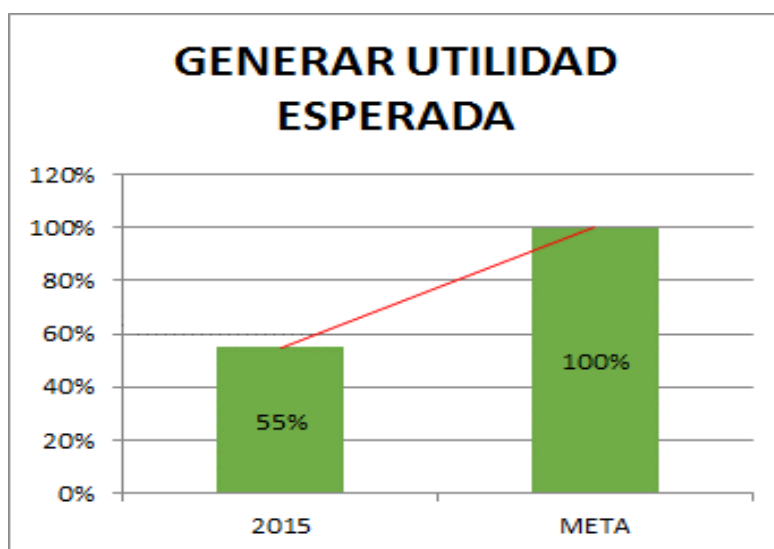
Otro de los objetivos que apoya directamente los objetivos empresariales es generar la utilidad esperada para cada uno de los proyectos, ellos expresan que debido a la competencia que se ha creado se han visto obligados a disminuir el porcentaje de ganancia para cada proyecto, sin afectar la calidad de producto. (Ver cuadro 13 y gráfico 25).

CUADRO 13. GENERAR UTILIDAD ESPERADA

	2015		BENEFICIO	
GENERAR UTILIDAD ESPERADA	% UTILIDAD PROMEDIO DE PROYECTOS	11%	% UTILIDAD PROMEDIO DE PROYECTOS	20%
	% PROMEDIO UTILIDAD ESPERADA	55%	% PROMEDIO UTILIDAD ESPERADA	100%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 25. INDICADOR PORCENTAJE UTILIDAD ESPERADA



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

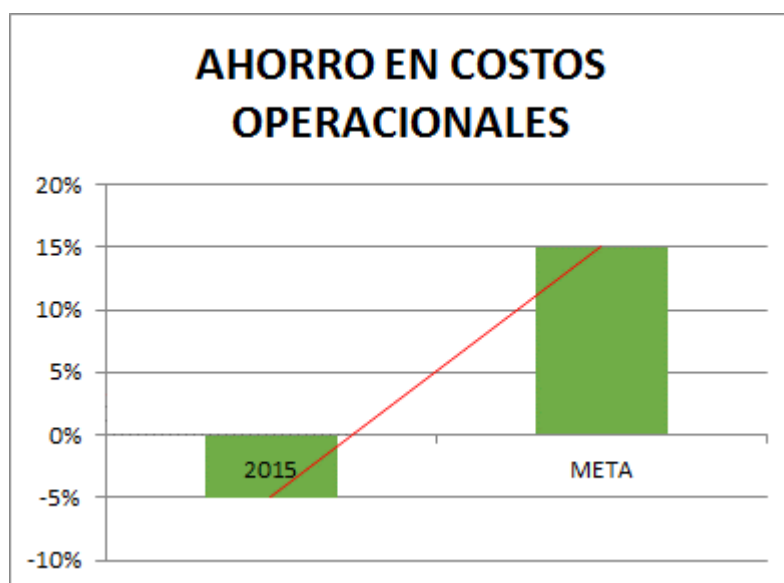
Una de las formas para obtener más ingresos es generando un ahorro en los diferentes procesos de la empresa, Faberpol expresa que en repetidas ocasiones los costos operacionales que se determinan para realizar alguno de sus proyectos es erróneo, teniendo como resultado mayor costo operacional, esto es muy variable debido a que durante la creación de los proyectos los clientes solicitan cambios a última hora, acarreando así mayor cantidad de materiales o incluso nuevos; sin embargo muchos de los materiales no son desperdicio, o material perdido ya que la mayoría puede ser utilizado en siguientes proyectos, o incluso en proyectos que se estén elaborando al mismo tiempo. Por lo anterior se crea un objetivo importante que es “Minimizar costos” y con esto culminar con los objetivo de la perspectiva financiera, convirtiéndose “ahorro en los costos operacionales” el primer indicador para el cumplimiento de este objetivo. (Ver cuadro 14 y gráfico 26)

CUADRO 14. MINIMIZAR COSTOS (AHORRO EN COSTOS OPERACIONALES)

	2015		BENEFICIO	
MINIMIZAR COSTOS	PROMEDIO COSTOS OPERACIONALES PRESUPUESTADOS	\$ 22.996.196	PROMEDIO COSTOS OPERACIONALES PRESUPUESTADOS	\$ 22.996.196
	PROMEDIO COSTOS OPERACIONALES REALES	\$ 24.206.522	PROMEDIO COSTOS OPERACIONALES REALES	\$ 19.546.767
	AHORRO EN COSTOS OPERACIONALES	-5%	AHORRO EN COSTOS OPERACIONALES	15%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 26. INDICADOR AHORRO EN COSTOS OPERACIONALES



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

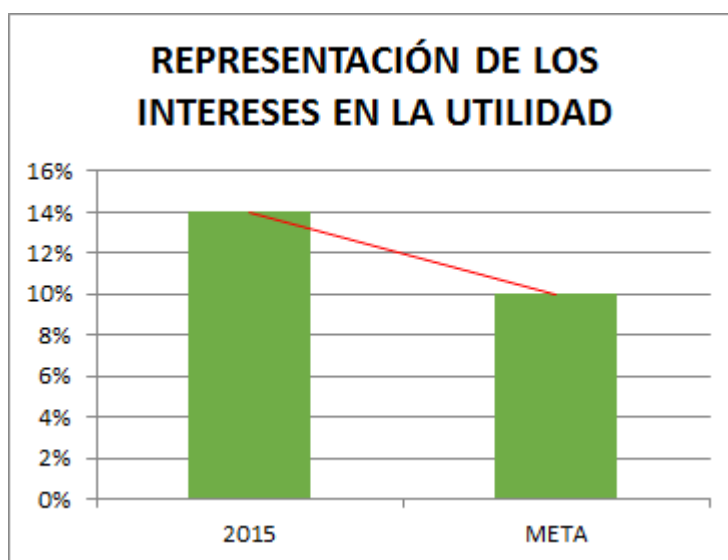
El segundo indicador para el cumplimiento de este objetivo es minimizar los intereses por créditos en entidades bancarias, y consiste en conocer la representación de los intereses en la utilidad generada por las ventas. (Ver cuadro 15 y gráfico 27).

CUADRO 15. MINIMIZAR COSTOS (PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN DE LOS INTERESES EN LA UTILIDAD)

	2015		BENEFICIO	
MINIMIZAR COSTOS	INTERESES DE CREDITOS	\$ 15.000.000	INTERESES DE CREDITOS	\$ 10.000.000
	UTILIDAD REAL	\$ 104.066.419	UTILIDAD REAL	\$ 104.066.419
	%REPRESENTACIÓN DE LOS INTERESES EN LA UTILIDAD	14%	%REPRESENTACIÓN DE LOS INTERESES EN LA UTILIDAD	10%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 27. INDICADOR REPRESENTACIÓN DE LOS INTERESES EN AL UTILIDAD



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

Habiendo realizado el paralelo en la perspectiva financiera, se comienza la perspectiva de cliente, para complementar el objetivo de “Generar utilidad esperada” en la perspectiva anterior se crea un indicador que me permita conocer el número de proyectos que le están generando la utilidad esperada a Faberpol, afectando directamente el objetivo de la perspectiva cliente, “Aumentar número de proyectos con la utilidad esperada” (Ver cuadro 16

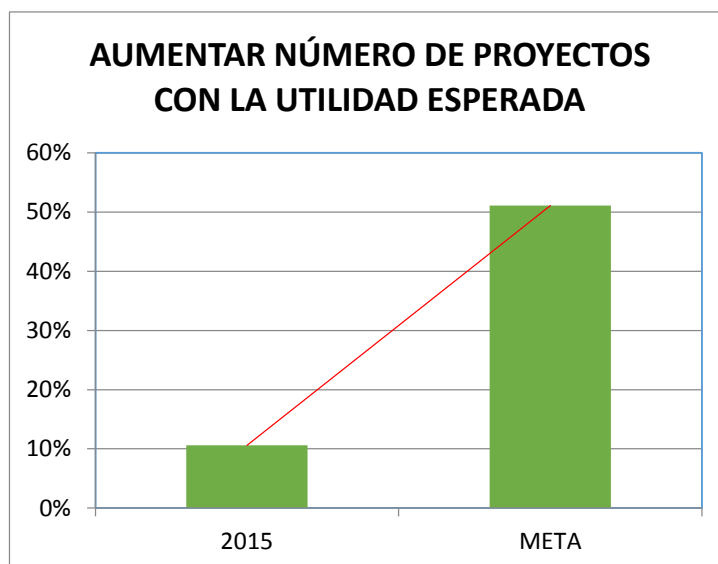
y gráfico 28); en el año 2015 la cantidad de proyectos realizados en el año fue de 47, de los cuales solo 5 fueron los que generaron la utilidad esperada.

CUADRO 16. AUMENTAR NÚMERO DE PROYECTOS CON LA UTILIDAD ESPERADA

	2015	BENEFICIO
AUMENTAR NÚMERO DE PROYECTOS CON LA UTILIDAD ESPERADA	NUMERO DE PROYECTOS CON LA UTILIDAD ESPERADA 5	NUMERO DE PROYECTOS CON LA UTILIDAD ESPERADA 24
	PORCENTAJE DE PROYECTOS CON LA UTILIDAD ESPERADA 10,6%	PORCENTAJE DE PROYECTOS CON LA UTILIDAD ESPERADA 51,1%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 28. INDICADOR PORCENTAJE DE PROYECTOS CON LA UTILIDAD ESPERADA



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

Faberpol durante los últimos años ha implementado nuevos materiales y tecnologías a los proyectos, generando recordación de estos y volviendo más atractivo el portafolio, así que un

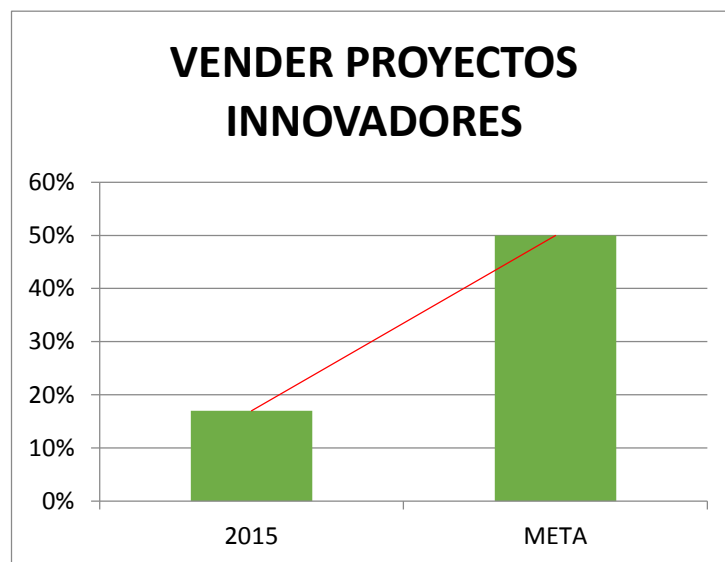
objetivo que apoya a las perspectivas anteriores es “Vender proyectos innovadores” , ya que estos proyectos llaman la atención de las personas que visitan los diferentes puntos donde se exhiben, generando así que los clientes vuelvan; estos proyectos innovadores abarcan nuevos materiales y nuevas tecnologías que permitan la interacción con las personas ya sean parques, sonido, movimiento, entre otros. (Ver cuadro 17 y gráfico 29).

CUADRO 17. VENDER PROYECTOS INNOVADORES

	2015	BENEFICIO
VENDER PROYECTOS INNOVADORES	NÚMERO DE PROYECTOS INNOVADORES 8	NÚMERO DE PROYECTOS INNOVADORES 24
	PORCENTAJE DE PROYECTOS INNOVADORES VENDIDOS 17,0%	PORCENTAJE DE PROYECTOS INNOVADORES VENDIDOS 50,0%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 29. INDICADOR PORCENTAJE DE PROYECTOS INNOVADORES VENDIDOS



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

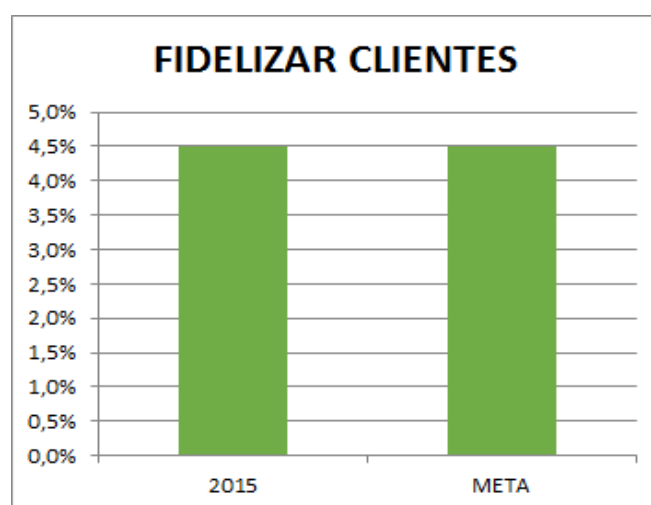
Otro de los objetivos de esta perspectiva es “Fidelizar clientes”, el indicador para medir este objetivo es el promedio de proyectos vendidos a clientes antiguos, esto le permite ver a la empresa el promedio de número de proyectos que se le venden a clientes del año anterior, para el cálculo de este indicador, la empresa da a conocer los clientes que adquirieron proyectos del año 2014 y los del 2015; para este indicador la meta que se estableció fue de mínimo dos proyectos por cliente antiguo, sin embargo en el 2015 el valor que arrojó superó la meta, ya que la empresa expone que al menos dos clientes adquirieron ese año de 5 a 8 proyectos. (Ver cuadro 18 y gráfico 30).

CUADRO 18. FIDELIZAR CLIENTES

	2015	BENEFICIO
FIDELIZAR CLIENTES	NÚMERO DE PROYECTOS VENDIDOS A CLIENTE ANTIGUO 36	NÚMERO DE PROYECTOS VENDIDOS A CLIENTE ANTIGUO 36
	CLIENTES AÑO ANTERIOR 8	CLIENTES AÑO ANTERIOR 8
	PROMEDIO DE PROYECTOS VENDIDOS A CLIENTES ANTIGUOS 4,50	PROMEDIO DE PROYECTOS VENDIDOS A CLIENTES ANTIGUOS 4,50

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 30. INDICADOR DE PROMEDIO DE PROYECTOS VENDIDOS A CLIENTES ANTIGUOS



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

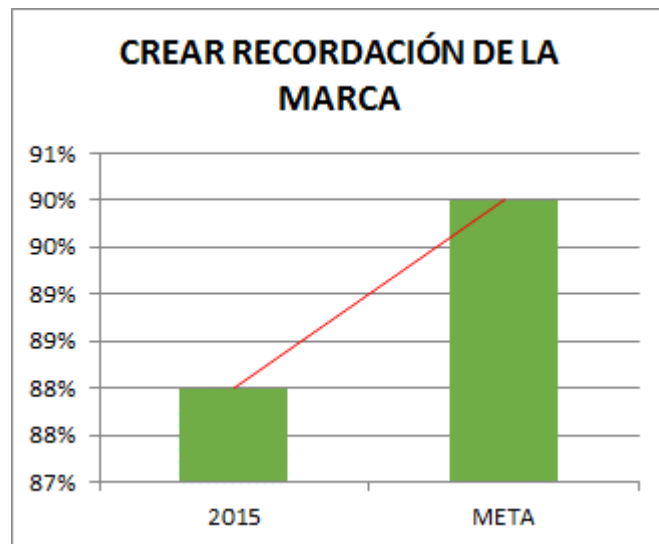
El último objetivo de esta perspectiva es “Crear recordación de marca”, una manera de ver si los proyectos de Faberpol están generando recordación es mirar el crecimiento de cotizaciones del año anterior frente al año actual, la meta establecida es mínimo el 90% de cotizaciones frente al año anterior. (Ver cuadro 19 y gráfico 31).

CUADRO 19. CREAR RECORDACIÓN DE LA MARCA

	2015		BENEFICIO	
CREAR RECORDACIÓN DE LA MARCA	NÚMERO DE COTIZACIONES 2014	168	NÚMERO DE COTIZACIONES 2014	168
	NÚMERO DE COTIZACIONES 2015	147	NÚMERO DE COTIZACIONES 2015	152
	INDICE DE RECORDACION DE LA MARCA	88%	INDICE DE RECORDACION DE LA MARCA	90%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 31. ÍNDICE DE RECORDACIÓN DE LA MARCA



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

Ya culminada la perspectiva de cliente, se realiza el paralelo de la perspectiva de procesos internos donde se exponen los indicadores que le permitirá ver a la empresa el nivel de cumplimiento de los objetivos de los diferentes procesos internos para poder hacer posible el cumplimiento de los indicadores de las perspectivas anteriores.

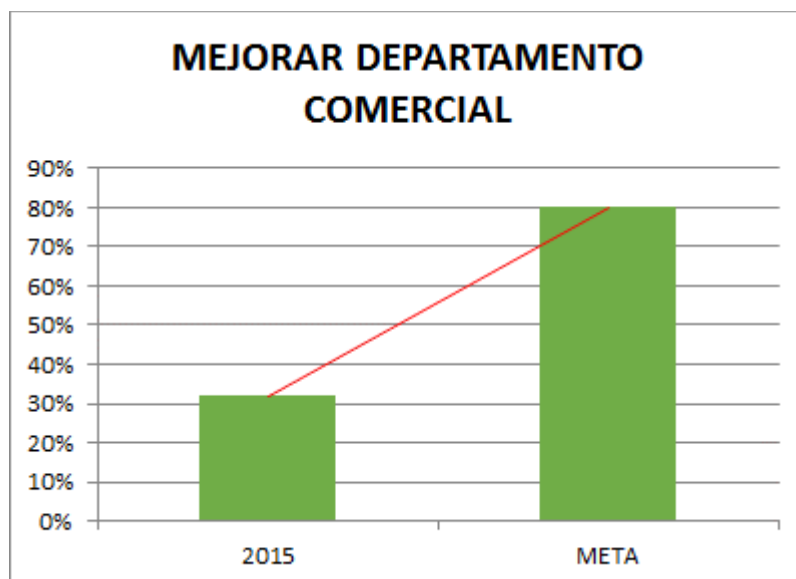
Como primer indicador esta “eficacia del departamento comercial” donde se calculara con el número de ventas que se realizaron del total de cotizaciones, este indicador se puede llevar mensual y anual, la meta para este indicador es de al menos el 80% de ventas sobre cotizaciones. (Ver cuadro 20 y gráfico 32).

CUADRO 20. MEJORAR DEPARTAMENTO COMERCIAL

	2015		BENEFICIO	
MEJORAR DEPARTAMENTO COMERCIAL	NÚMERO DE VENTAS	47	NÚMERO DE VENTAS	118
	NÚMERO DE COTIZACIONES	147	NÚMERO DE COTIZACIONES	147
	EFICACIA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	32%	EFICACIA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	80%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 32. EFICACIA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

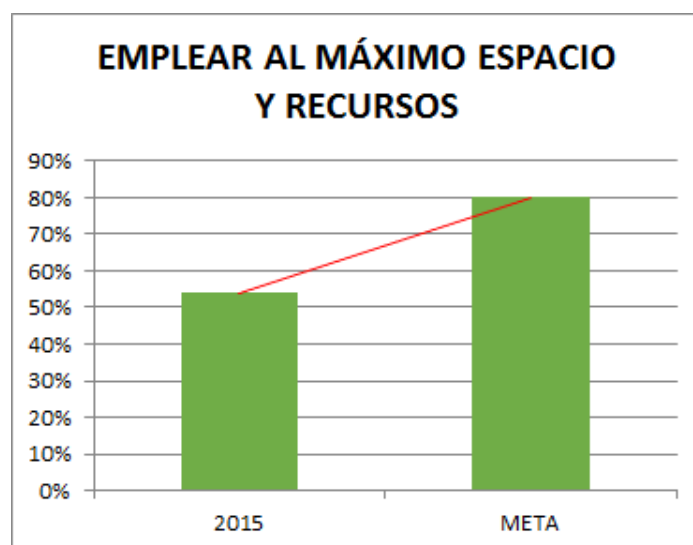
Un objetivo para esta perspectiva es emplear al máximo espacio y recursos, el indicador que se creó para medir este objetivo es el espacio utilizado para almacenar, ya que uno de los gastos de Faberpol en temporada es el arriendo de bodegas para almacenar los productos terminados; así que se propone en la empresa usar el espacio vertical, es decir adecuar el área de tal forma que se pueda disponer del techo para almacenar los productos terminados. (Ver cuadro 21 y gráfico 33).

CUADRO 21. EMPLEAR AL MÁXIMO ESPACIO Y RECURSOS

	2015		BENEFICIO	
EMPLEAR AL MÁXIMO ESPACIO Y RECURSOS	MT2 DISPONIBLES	464	MT2 DISPONIBLES	464
	MT2 UTILIZADOS	252	MT2 UTILIZADOS	370
	ESPACIO UTILIZADO	54%	ESPACIO UTILIZADO	80%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 33. ESPACIO UTILIZADO



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

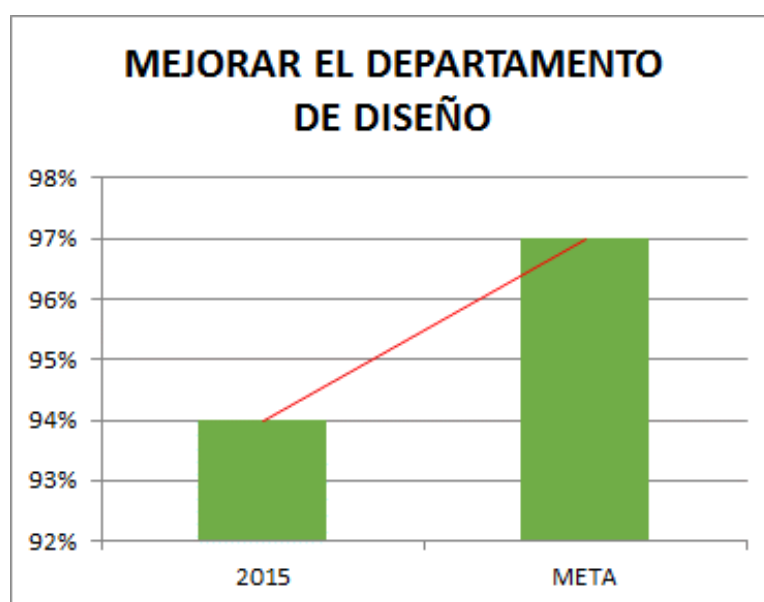
Otro objetivo dentro de esta perspectiva es mejorar el departamento de diseño en tema de su tiempo de respuesta para las propuestas que los clientes sugieren, el tiempo estimado de respuesta es de 30 días o menos, este indicador no debe ser menor a 97%. (Ver cuadro 22 y gráfico 34)

CUADRO 22. MEJORAR EL DEPARTAMENTO DE DISEÑO

		2015	BENEFICIO
MEJORAR EL DEPARTAMENTO DE DISEÑO	TIEMPO ESTIMADO DE RESPUESTA (DIAS)	30	30
	TIEMPO REAL DE ENTREGA DE LA PROPUESTA (DIAS)	32	31
	TIEMPO DE RESPUESTA AL CLEINTE	94%	97%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 34. ÍNDICADOR DE TIEMPO DE RESPUESTA AL CLIENTE



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

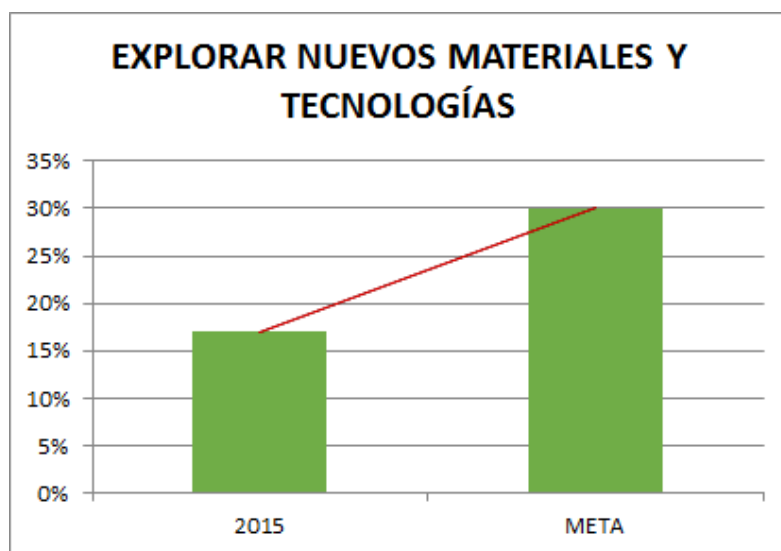
Una de los aspectos por los cuales los clientes prefieren a Faberpol es por sus proyectos innovadores, así que ese parte hay que seguirla reforzando, por eso otro de los objetivos es “Explorar nuevo materiales y tecnologías”, la idea de este objetivo es poder aplicar esta innovación a los proyectos vendidos. Por lo anterior la meta para este indicador es que al menos el 30% de todos los proyectos vendidos sean con nuevas innovaciones que Faberpol ha implementado. (Ver cuadro 23 y gráfico 35)

CUADRO 23. EXPLORAR NUEVOS MATERIALES Y TECNOLOGÍAS

	2015		BENEFICIO	
EXPLORAR NUEVOS MATERIALES Y TECNOLOGÍAS	PROYECTOS CON I+D IMPLEMENTADOS	8	PROYECTOS CON I+D IMPLEMENTADOS	14
	TOTAL DE PROYECTOS REALIZADOS	47	TOTAL DE PROYECTOS REALIZADOS	47
	NIVEL DE IMPLEMENTACION DE I+D	17%	NIVEL DE IMPLEMENTACION DE I+D	30%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 35. NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE I+D



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

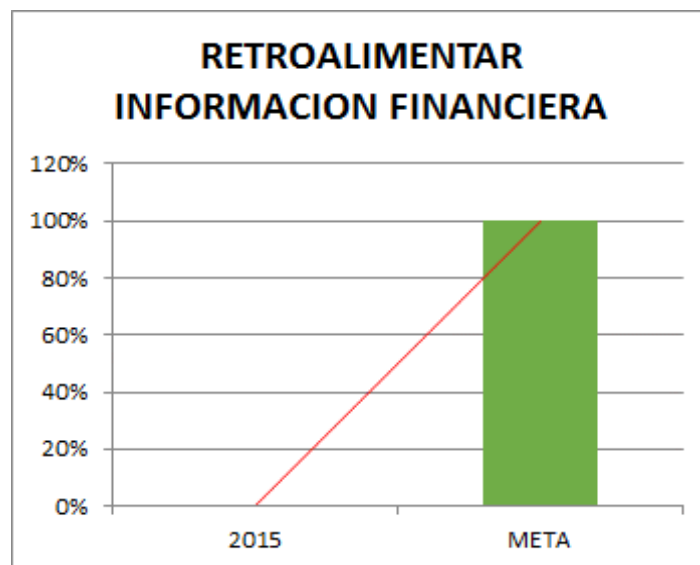
Uno de los problemas que la empresa también exponía es que muy pocas se hace una retroalimentación de los resultados de informes financieros con los directores de cada área, lo que ocasionaba seguir las labores diarias sin conocimiento, ni planes de acción para mejorar los resultados arrojados; por esto para el cumplimiento del objetivo “Retroalimentar la información financiera” se crea un indicador para medir el cumplimiento del cronograma de reuniones de resultados financieros. (Ver cuadro 24 y gráfico 36)

CUADRO 24. RETROALIMENTAR INFORMACIÓN FINANCIERA

		2015	BENEFICIO	
RETROALIMENTAR INFORMACION FINANCIERA	REUNIONES PLANEADAS	0	REUNIONES PLANEADAS	8
	REUNIONES EJECTADAS	8	REUNIONES EJECTADAS	8
	NIVEL DE RETROALIMENTACION	0%	NIVEL DE RETROALIMENTACION	100%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 36. NIVEL DE RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

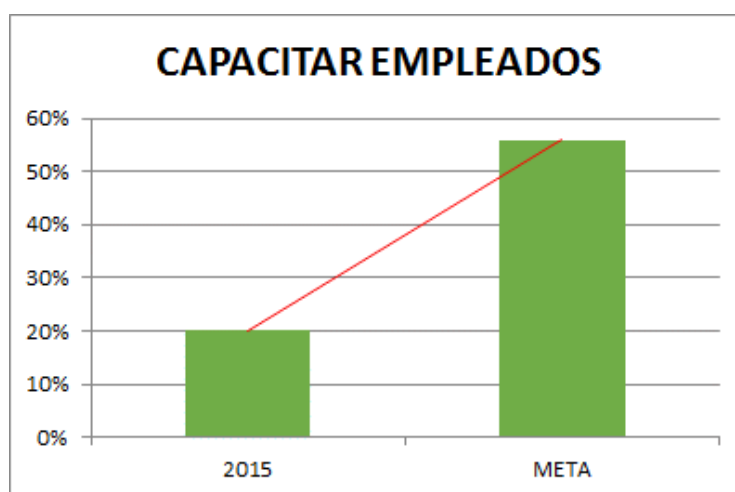
Para la perspectiva de aprendizaje se creó un indicador por cada uno de los tres objetivos, el primero que es “Capacitar empleados” consiste en capacitar al menos el 56% de los empleados en temas técnicos y más específicos para el mejor desempeño en su trabajo. (Ver cuadro 25 y gráfico 37).

CUADRO 25. CAPACITAR EMPLEADOS

	2015	BENEFICIO
CAPACITAR EMPLEADOS	EMPLEADOS CAPACITADOS UNA O MAS VECES	EMPLEADOS CAPACITADOS UNA O MAS VECES
	5	14
	TOTAL DE EMPLEADOS	TOTAL DE EMPLEADOS
	25	25
	EMPLEADOS CAPACITADOS 20%	EMPLEADOS CAPACITADOS 56%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 37. INDICADOR DE EMPLEADOS CAPACITADOS



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

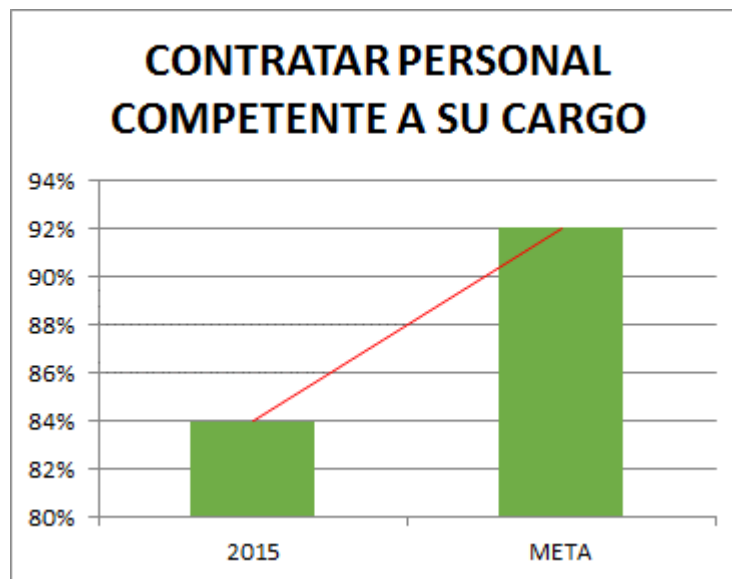
Como objetivo en esta perspectiva también se encuentra “Contratar personal competente a su cargo” es decir personal que tenga experiencia en la labor que va desempeñar y además tenga la formación necesaria para hacerlo. (Ver cuadro 26 y gráfico 38).

CUADRO 26. CONTRATAR PERSONAL COMPETENTE A SU CARGO

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

	2015		BENEFICIO	
CONTRATAR PERSONAL COMPETENTE A SU CARGO	PERSONAS EMPLEADAS SEGÚN SU FORMACION	21	PERSONAS EMPLEADAS SEGÚN SU FORMACION	23
	TOTAL DE EMPLEADOS	25	TOTAL DE EMPLEADOS	25
	PERSONAL COMPETENTE EMPLEADO	84%	PERSONAL COMPETENTE EMPLEADO	92%

GRÁFICO 38. PERSONAL COMPETENTE EMPLEADO



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

Para finalizar este paralelo, el último indicador que se diseñó es el tiempo invertido en campañas de formación y desarrollo para los empleados, para el cumplimiento de este objetivo al menos 5 horas en el mes deben ser destinadas para actividades que ayuden a mejorar

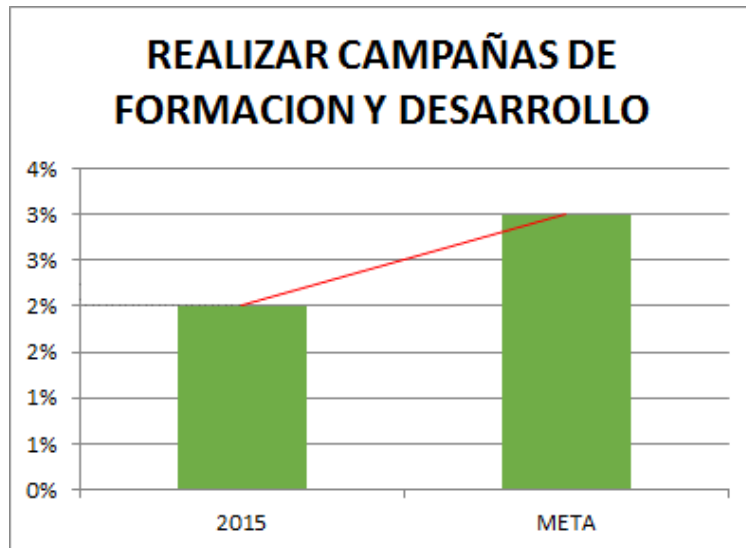
su estado mental y de salud dentro de la organización aportando así a su mejor desempeño laboral. (Ver cuadro 27 y gráfico 39)

CUADRO 27. REALIZAR CAMPAÑAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

	2015		BENEFICIO	
REALIZAR CAMPAÑAS DE FORMACION Y DESARROLLO	HORAS DEDICADAS A CAMPAÑAS	3	HORAS DEDICADAS A CAMPAÑAS	5
	TOTAL DE HORAS TRABAJADAS EN EL MES	192	TOTAL DE HORAS TRABAJADAS EN EL MES	192
	TIEMPO EN CAMPAÑAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	2%	TIEMPO EN CAMPAÑAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	3%

Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

GRÁFICO 39. INDICADOR DE TIEMPO EN CAMPAÑAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO



Fuente: Diagnóstico por Autores, 2016

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1.CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este proyecto se pudo evidenciar las diferentes situaciones que impiden o frenan el crecimiento de Faberpol S.A.S. Teniendo en cuenta que estos inconvenientes son particulares de las empresas que trabajan una producción por proyectos y cíclica, los indicadores no podían ser tan generales, así que a partir de estas características y teniendo en cuenta los objetivos corporativos, se diseñaron indicadores que le permitan a la empresa una lectura clara y rápida de su estado frente a la meta propuesta cada año, al igual que a identificar el área más débil dentro de la organización y con certeza entrar a analizar y crear acciones de mejora. Luego del diseño de cada uno de los indicadores y la discusión para el planteamiento de las metas, era necesario hacer un paralelo de su estado real al finalizar 2015⁴¹ frente a lo que se espera con la aplicación de las estrategias y cumplimiento de las metas.

Uno de los mayores problemas, si no el principal, del cual se desprenden otros cuantos (sobrecostos, alto número de contrataciones, rotación de personal, aumento de la competencia, entre otros) es la naturaleza de la producción que ha ido adquiriendo la empresa, en el caso de Faberpol se ha tornado cíclica, es decir por temporadas. Si bien es cierto que para este tipo de negocio donde no se puede prever la cantidad de proyectos a fabricar en el año ni tampoco su valor, es claro que existe una temporada fuerte en donde se concretan las mayores ventas (96% de las ventas anuales).

La aplicación de esta herramienta en la empresa lograra, entre otras cosas, mermar la naturaleza cíclica en la que se ha visto envuelta la actividad económica de la organización.

Un claro ejemplo de lo anterior que se plasma en el BSC es que al contratar o entrenar

⁴¹ Este paralelo se realiza con los datos arrojados en el 2015, ya que los 2016 aún no se han generado, y en noviembre se encuentran en la temporada más productiva.

personal en competencias de su cargo, inmediatamente ayudara a aprovechar al máximo los recursos de la empresa, luego esto contribuirá a vender proyectos que generen la utilidad esperada y que al final de cuentas lograra cumplir el objetivo empresarial de lograr ingresos constantes.

El BSC es la herramienta adecuada para atacar los diferentes problemas que se presentan en una organización en proceso de crecimiento como es el caso de Faberpol S.A.S., ya que permite adaptarse y ser flexible en cada modelo de negocio.

Partiendo del concepto de sistema, primero se identificaron claramente los elementos del mismo; entradas, proceso, salidas, retroalimentación y agentes externos; para el correcto desarrollo y funcionamiento del sistema.

Para conocer las variables de entrada se realizó el diagnóstico en donde se identificaron, con ayuda del panel de expertos, las variables de diferentes áreas de la organización con las que se debía trabajar e interactuar: deudas financieras, calidad, reconocimiento, sobrecostos en materiales, producción cíclica, entre otras. La herramienta con la que se procesó esta información de entrada es el Balanced Scorecard, ya que permitió diseñar estrategias e indicadores para poder obtener como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados en asociación con Faberpol. (Ver gráfico 40)

GRÁFICO 40. SISTEMA ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA FABERPOL



Fuente: Autores, 2017

3.2.RECOMENDACIONES

Para que este sistema funcione y se obtengan los resultados que se esperan, se debe tener claro que no solo basta con plasmar las estrategias y definir los objetivos de la organización, ya que el protagonista del éxito de este sistema es el personal, desde la gerencia hasta los niveles operativos; por eso las características de ser estratégico y táctico tienen gran importancia, la primera porque diseña los medios para alcanzar los objetivos, tiene una orientación a largo plazo ya que lo propone el nivel más alto de la organización, que en el caso de Faberpol es la gerencia; la segunda son los medios con los que se van a alcanzar esos objetivos pero por departamentos o áreas, es a mediano y corto plazo por lo que la responsabilidad es del líder de cada área.

Con lo anterior se deja claro que se debe concientizar a cada uno de los integrantes de Faberpol con el fin de que se apersonen de los objetivos corporativos y los específicos por área, deben saber que el papel que cumplen es elemental para alcanzar las metas establecidas por la Gerencia.

Una estrategia que se debe cumplir es realizar las reuniones periódicas donde el objetivo principal sea la retroalimentación del estado de la empresa desde cada una de las áreas, ya que esto ayudara en gran parte a la evaluación de las acciones y medios que se están llevando para el alcance de los objetivos corporativos, ya que como se plasmó en el esquema del sistema, la retroalimentación siempre debe ser encaminada en pro de la visión y la misión.

Además estas reuniones darán la oportunidad de socializar ideas creativas y recursivas para los nuevos diseños de decoración comercial, es importante tener presente que la empresa está dentro del contexto de decoración comercial, donde los jueces principales son los espectadores que visitan cada uno de los clientes de Faberpol y las exigencias del mercado son cada vez más altas, con esto se deja claro que no se puede descuidar los proyectos y se

debe trabajar cada vez más en el portafolio, por eso la importancia de fortalecer el departamento de diseño ya que una de las fortalezas de Faberpol es el reconocimiento que tiene sus proyectos por brindar escenarios que permiten vivir experiencias únicas como sucede en las temporadas de navidad.

El éxito de los proyectos de navidad se ve reflejado en el número de ventas en esta temporada, esto ocasiona que los otros meses sean de ingresos notablemente inferiores y por ende se generan los ingresos intermitentes; por lo anterior se planteó la estrategia de alquilar proyectos para otras temporadas ya que para muchos clientes la adquisición de estos proyectos tienen un valor elevado, alquilando estos proyectos se le dará oportunidad a los clientes de poder obtener estos a un costo menor pero con la misma calidad, además que por parte de Faberpol disminuirá sobrecosto en materiales ya que las modificaciones que se tendrían que hacer no demandarían la misma mano de obra y consumo de materiales que un nuevo proyecto.

Al lograr convencer al cliente de adquirir este tipo de proyectos se lograría aumentar los ingresos en las otras temporadas como lo son las festividades de pascua, amor y amistad, día de la madre, día del padre, día de las brujas, entre otras, y con esto mitigar inconvenientes que trae el tener una producción cíclica como lo es la rotación de personal.

Con estas recomendaciones y con la constancia que se debe tener en cada una de las actividades para seguir las estrategias se facilitara el control y la toma de decisiones para la dirección futura de la empresa.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, O. (23 de Abril de 2012). ¿Que es un mapa estratégico? Sevilla, España.
- Álvarez, B. E. (2015). El concepto de innovación. Bogota, Colombia.
- Amado, P. L. (Noviembre de 2013). *Academia de inversión*. Obtenido de Academia de inversión: <http://www.academiadeinversion.com/estrategia-empresarial-estrategia-corporativa-definiciones-diferencia-ejemplos/>
- Arrieta, I. (03 de octubre de 2005). *deGerencia.com*. Obtenido de deGerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/reflexiones_en_torno_al_balanced_scorecard
- Bedoya, J. H. (17 de octubre de 2007). *deGerencia.com*. Obtenido de deGerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/10_consideraciones_acerca_del_bsc
- Bertalanffy, L. v. (1989). Teoría General de los Sistemas. Mexico.
- Catalina, J. (2012). *Wiki-EOI*. Obtenido de Wiki-EOI: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Beneficios_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas
- CMI Gestión. (2016). *CMI Gestión*. Obtenido de CMI Gestión: <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>
- ConceptoDefinición. (2014). *ConceptoDefinición.de*. Obtenido de <http://conceptoDefinicion.de/matriz-dofa/>
- Correa, J. A. (2015). Analisis DOFA. Bogotá, Colombia.
- DANE. (2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): <http://www.dane.gov.co/>

- David P. Norton, R. S. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión2000.
- Dinero. (2006). Federación de Cafeteros gana prestigioso premio "Balanced Scorecard Hall of Fame". *Dinero*, 2.
- EcuRed. (2011). *Metodo delphi*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Metodo_delphi
- FABERPOL S.A.S. (NOVIEMBRE de 2016). *www.faberpol.com*. Obtenido de www.faberpol.com: <http://www.faberpol.com/#navidad>
- Frances, A. (2006). *Estrategía y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Ciudad de Mexico: Pearson.
- Guerrero, F. A. (19 de abril de 2005). *ProQuest*. Obtenido de ProQuest: <https://search.proquest.com.sibulgem.unilibre.edu.co/docview/467255415?accountid=49777>
- Gumiel, C. G. (2011). *Fenalco*. Obtenido de Fenalco: <http://www.fenalco.com.co/node/4015>
- Infomipyme. (2016). *Infomipyme.com*. Obtenido de Infomipyme.com: <http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/NI/Offline/LaFODASistemica.PDF>
- Julián Pérez Porto, A. G. (2016). *Defnición.DE*. Obtenido de <http://definicion.de/vitivinicultura/>
- Lorino, P. (1993). *EL CONTROL DE GESTION ESTRATEGICO*. S.A. MARCOMBO.
- Machado Rivera, M. A. (2003). De la contabilidad de costos a los tableros de control. *Contaduria Universidad de Antioquia; Medellin*, 28.
- Madrid, C. F. (2015). Cuadro de mando integral, útil en farmacia de hospital. *Pharmacy And Pharmacology*, 1.

- Martínez, D. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Barcelona: 2005.
- Membrado Martínez, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, ProQuest ebrary.
- Newton, C. (2016). *La Voz de Houston* . Obtenido de La Voz de Houston : <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-operativas-4102.html>
- Nils-Göran Olve, J. R. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Barcelona: GESTIÓN2000.
- Ocampo, J. D. (2005). GERENCIA ESTRATÉGICA. Bogotá, Colombia.
- Oxford. (2017). *Oxford Dictionaries*. Obtenido de Oxford Dictionaries: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/vi>
- Portal Nacional de Innovación. (2013). *Innovación.cr*. Obtenido de Innovación.cr: http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_metod
- Prieto Herrera, J. E. (2014). Método Delphi . En J. E. Prieto Herrera, *Proyectos: enfoque gerencial (4a. ed.)* (pág. 62). Ecoe Ediciones .
- Project Management Institute, Inc. (2008). *Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. PMBOK.
- Robert Kapla, D. N. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Robert Kaplan, D. N. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to work*.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2007). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Rodríguez, R. A., & Traconis, G. R. (2012). *Gestión ambiental de la vitivinicultura: aplicación del cuadro de mando*. Estados Unidos: Federal Reserve Bank of St Louis.

- Rojas, C. N. (2008). Experto propone mejores practicas en administracion empresarial. *NoticiasFinancieras*, 3.
- Sanitat, C. d. (2017). *Generalitat Valenciana*. Obtenido de http://gandia.san.gva.es/hospital;jsessionid=171F736606DD50F289A36B813926310B.appli7_node2
- Senge, P. (2011). *La Quinta Disciplina, El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Significados.com. (2016). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/sistema/>
- Tarantino, S. (08 de mayo de 2013). *deGerencia.com*. Obtenido de deGerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-y-3-de-sus-pilares_
- Universidad de Lusofona. (2014). *Universidad de Lusofona*. Obtenido de Universidad de Lusofona: <http://www.i-e.es/>
- Universidad Libre de Colombia. (2016). Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/>
- Velez, G. A. (2011). *MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA*. España.

5. ANEXOS

1.1.ANEXOS FÍSICOS

- A. Carta de aprobación del director del proyecto
- B. Carta de entrega del proyecto de grado
- C. Certificación de Faberpol S.A.S.

5.1.ANEXOS MAGNÉTICOS

- D. CUESTIONARIO REALIZADO V.2.1.xlsx
- E. DOFA.pdf
- F. CRUCE DOFA.pdf
- G. INDICADORES BSC V.2 .xlsx
- H. PARALELO COSTO VS BENEFICIO.xlsx
- I. BALANCE, ESTADO Y NOTAS 2015.pdf